
مدیریت زمان
مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت زمان

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت زمان

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت زمان/ www.modiryar.com
ناشر: www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت – زمان

استراتژی تولید و عملیات مبتنی بر زمان

محمد رضا اسماعیلی گیوی

چکیده:
موفقیت یا شکست سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایدار جهت خلق ارزش بلند مدت است. برای کسب قابلیت رقابت پذیری ، مدیران باید با اخذ تصمیمات مناسب در حوزه های تصمیم تولید و عملیات، اهداف عملکردی سازمان از جمله سرعت و انعطاف را تأمین کنند. شرکتهایی که قبلاً از طریق کاهش هزینه، تمایز، صرفه جویی به مقیاس و کیفیت رقابت می کردند، اکنون به دنبال کسب مزیت رقابتی به واسطه استراتژیهای مبتنی بر زمان هستند.

در این نوشتار ضمن تبیین مفهوم و اهمیت مدیریت زمان در فراگردهای تولید و ضرورت اولویت دادن تحلیل های استراتژیک بر تکنولوژی ، اهداف و استراتژی‌های سه گانه مبتنی بر زمان تشریح می شود. در ادامه، تولید و ساخت مبتنی بر زمان ، به عنوان یک استراتژی مبتنی بر زمان برای شرکتهای تولید و ساخت معرفی می شود. بعد از تبیین استراتژی های بنیادین کاهش زمان چرخه یعنی حذف و موازی سازی، یک چارچوبی متشکل از شش فعالیت : ساده سازی، استانداردسازی، یکپارچه سازی، دسترسی و کنترل، در تولید و ساخت مبتنی بر زمان ، به عنوان ابزارهایی برای کاهش زمان تناوب ارائه می‌شود.

مقدمه

تلاش برای رسیدن به سرعت مناسب در عملیات، از تازه ترین اقدامات انجام شده برای کسب مزیت رقابتی است. در دهه گذشته، دامنه وسیعی از فلسفه های استراتژیک و عملیاتی ایجاد شده اند تا سازمانهای کسب وکار امروز را متناسب با فضای بازار جهانیِ با رقابت بسیار شدید، منعطف سازند. این فلسفه ها، شامل رقابت مبتنی بر زمان، مدیریت کیفیت جامع، برون سپاری منابع، بازمهندسی کسب و کار و مدیریت تغییر می شود. این اصول و فلسفه ها و ابزارهای مرتبط با آنها، شکل دهنده استراتژی های عملیاتی و کسب و کار برای رهبری کسب وکار در بخشهای تولیدی و خدماتی در اقتصاد جهانی هستند. استراتژی‌هایی که مبتنی بر این فلسفه ها هستند، به عنوان تنها جهت گیری استراتژیک شرکتها یابه عنوان مکملی برای جایگاه استراتژیک سنتی هستندکه بر استراتژی های عمومی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز، مبتنی هستند.

از اوایل دهه ۱۹۹۰ ، مفهوم رقابت مبتنی بر زمان که توسط «هوت» و « استاک» مطرح شد، به یکی از اثر بخش ترین استراتژی ها

برای کسب مزیب رقابتی منحصر به فرد مبدل شده است.

تولیـد و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان یک رویکرد منطقی برای مـدیریت تولیـد و عملیات مطرح شـده است وهمچنین یک جهت گیری مبتنی بر زمـان را در شـرکتهای تولیـد و سـاخت مسـتقر می کنـد. لازم است که شـرکتهای تولیـدی، ارکـان این مفهـوم را به مدیریت عملیات خود منتقل کنند.

در بسیاری صنایع اگر چه کیفیت هنوز به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت محسوب می شود، اما دیگربه عنوان منبعی برای مزیت رقابتی منحصربه فرد لحاظ نمی شود. در واقع مشتریان ضمن مطالبه هزینه پایین وکیفیت بالاتر، توجه خود را به در دسترس بودن محصول در هنگام نیاز منعطف کرده‌اند. این تقاضا در تمام طول زنجیره تأمین اثر می گذارد.

مزیت رقابتی و ارزش

موفقیت یک سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت پایدار رقابتی جهت خلق ارزش برای مشتری است. شرکتها بایـد یـاد بگیرنـد، شـرایطی را خلق کننـد که کـارایی وخلاقیت سازمان را برای بهره بردن از مزیتهای رقابتی موجود خود افزایش دهندو ضمناً به دنبال منابع جدیدی از مزیتهای رقابتی باشـند؛ به عبارت دیگر شرکتها باید بیاموزند که همزمان ارزش را خلق کنند، پرورش دهند و استقرار بخشند.(پورتر، ۱۹۹۶).

اساس ارزش بر ادراک مشتری است و در واقع ترکیبی است از مزایای محسوس ونامحسوس،ویژگیهـای خاص محصول، تصویر و همچنین اعتبار وشهرت و پاسخ دهی سازمان. درواقع مشتریان خریدار مزایا و سود محصول هستند نه خود محصول.

به منظورکسب قـابلیت رقـابت پـذیری، لازم است مـدیران بـا اتخـاذ تصـمیمات منـاسب در حـوزه هـای تصـمیم عملیـات (شامـل : ظرفیت،شبکه تأمین،تکنولوژی فراگرد وسازماندهی)، راه دستیابی به اهداف عملکردی خود را هموار کنند. سرعت و انعطاف،دو هدف مهم از اهدف عملکردی عملیات هستند.

به دلیل رقابت شدیـد، مزیتهای رقابتی بنـدرت دوام می آورنـد. پس رویکردها در طول زمان متکامل می شونـد. در چند سال اخیر، شرکتها استراتژی خود را از کیفیت محوری (ازطریق تمرکز بر استراتژی های مشتری مداری)، به «استراتژی‌های مبتنی بر زمان» تکامل بخشیدند.

خلق ارزش افزوده به وسیله تمرکز بر زمان

درحالی که بسیاری از شرکتها برای رقابتی ماندن درتلاشند، هنوز دامنه وسیعی از پتانسیل و انرژی استفاده نشده وجود دارد که به دلیل سازماندهی نامناسب محدودشده است. استقرار سیستم های MRP ودیگر سیستم های کامپیوتری و کنترلی نباید موجب غفلت از اقدامات لازم برای ایجاد ارزش افزوده شود. اعتماد بیش ازحد به سیستم‌های کامپیوتری، احساس امنیت کاذبی ایجاد می کند ودر ورای آن هیچ بهبودی در خدمت و کاهش هزینه های کلی ایجاد نمی شود.درواقع اولویت دادن تکنولوژی بر تحلیلهای استراتژیک یا شناسایی محدودیتها، جای انتقاد دارد. باید توجه کرد که تفاوت در محصولات دائماً کم می شود و رقابت از محصول به بسته کامل مزایا تغییر پیداکرده است.

اتخاذ یک استراتژی مبتنی برزمان می توانـد برای سنجش قابلیت ایجاد ارزش افزوده سازمان و شناسایی محدودیتها و موانع کاربردداشته باشد.استراتژی مبتنی بر زمان ، تمرکز سازمان رابرمسائل مهم و مرتبط سوق می‌دهد نه اینکه به مسائل خارجی و نامربوط توجه کند. چنین استراتژی می تواند مزیت رقابتی واقعی خلق کند. البته برای استقرار این استراتژی، زیرساختها و سیستم های سازمانی مناسب لازم است. زیرساخت ، برخلاف افراد،محصولات و سهم بازار، قابل رقابت نیست.

سازمانی که بتوانـد محصولات متنوعی را دربـازه زمانی کمتری بـا یک سطحی از هزینه قابل رقابت برای مشتریان خود فراهم آورد،سازمان موفقی خواهدبود. سیستم های مبتنی بر زمان با تمرکز بر تسریع زمان فرایندها، منجر به کاهش در زمان کلی تحویل

خواهندشد. در نتیجه سطح موجودی کاهش پیدا خواهدکردو امکان افزایش سرعت پاسخگویی فراهم می شود.

مدیریت زمـان در فرایندها

استاك و وبر(۱۹۹۳) تبیین کردندکه چگونه شـرکتهای ژاپنی که قبلًا از طریق استراتژی های کاهش هزینه و صـرفه جویی به مقیاس و کیفیت بالا‌تر به دنبـال رقـابت بودنـد، شروع به رقـابت بر مبنـای «زمـان»کردنـد. با نگرش از منظر زمان، مـدیران و کارکنان قادر خواهنـد بود، عمـده فراگردهـای حیـاتی و توالی فعالیتها و ارتباطات افقی را در سازمان شـناسایی کرده و نیز مولفه هایی را که یک شرکت با آنها کسب و کار خود را سازمان می‌دهد، درك کنند.

قـابلیت چرخه سـریع بایـد در توسـعه محصـول، سـفارش دهی، زمان‌بنـدی و فراگردهـای تولیـد ایجـاد شود. این موجب می‌شود که شرکت بتوانـد محصولاـت جدیـدترا هرچه سـریعتر ارائه کنـد ودر نتیجه تولیدکننـدگان رقیب رادر حـالت انفعال قراردهـد. قابلیت تبدیل سـریع سفارشـها به محصول نهایی ، برای شـرکت این پتانسیل را فراهم می‌آورد که مشتریان حساس به زمان را جذب کرده و فشار کاهش هزینه و موجودی را بر دیگر تولیدکننـدگان وارد کنـد. چنین سازمانی می‌توانـد دامنه وسیعی از محصولات را تدارک ببینـد و فروش هرکـدام را آزمایش کنـد. سـرعت و انعطاف، کلید حفظ مزیت رقابتی هسـتند. (سـرعت در ارائه محصولات جدید و انعطاف در همگامی با تغییر و تأمین سطوح بالایی از خدمات مشتری)

طراحی محصول در مـدیریت مبتنی بر زمان، بسیار حائز اهمیت است. ۸۵ درصـد ازهزینه و کیفیت در همـان مرحله فراگرد طراحی رقم می‌خورد. طراحی خوب نیازمنـد کـاهش در تعـداد قطعـات و قـابلیت آزمـایش آسـان است. یـک مولفه کلیـدی در این حوزه، اشتراك قطعات در خانواده محصولات واسـتفاده از امکانات و مزایای تولید سـلولی است. در حالی‌که هزینه وکیفیت، عوامل مهمی به شـمار می‌آینـد، روشن است که اکنون سـرعت تحویـل درجه اهمیت بالاـیی دارد. برخلاـف دیـدگاه سـنتی این‌گونه نیست که با کاهش زمانهای تحویل، هزینه‌ها افزایش پیداکند.

اهداف و نگرشهای استراتژی مبتنی بر زمان

* اهـــداف

استراتژی‌های مبتنی برزمان سه هدف اولیه دارد:

الف- ایجاد پتانسیل برای پاسخ سریع به تقاضاهای مشتریان.

ب- بسط و توسعه خطوط تولید(تأمین گزینه‌های متعددی از محصولات) با انعطاف کم‌هزینه.

ج- افزایش نوآوری.

مبنـا بر ایـن اسـت کـه در کـاهش زمـان چرخـه تحویـل، پتانسـیلی از کسـب ارزش نهفتـه اسـت. درنـتیجه تولیدکننـــدگان بیشـتری وجودخواهنـدداشت که تولیـد خود را بر اسـاس سفارشـها انجـام دهنـد نه براساس پیش‌بینی سفارشـها. همچنین کاهش زمان چرخه تحویـل، به کـاهش در موجودی ومنـابع مورد اسـتفاده و زمان انتظار و افزایش بازگشت دارایی منجرخواهـد شـد. باافزایش وفاداری مشتری، حجم تولید نیز افزایش پیداخواهدکرد.

* نگـــرشها

نگرشـهای متعددی براساس کاهش زمان سـفارش تا تحویل پیشـنهاد شده‌است که بعضـی از عناصـر آنها مشترک هستند. بررسیهای انجام‌شـده در بعضـی صـنایع نشـان می‌دهـد که از بین استراتژی‌های عمومی مـدل کلاسـیک پورتر، استراتژی تمایز، از دو استراتژی رهبری هزینه و تمرکز ترکیبی ، اثربخشـی بیشتری نشـان می‌دهـد. ضـمناً بررسـیها بیـانگر این است که «استراتژی تمایزمبتنی برزمان» یـک تغییر بـاارزش در استراتژی عمومی مـدل کلاسـیک پورتر است. پس اتخـاذ استراتژی مبتنی برزمان می‌توانـد یك جهت‌گیری اثربخش باشد. این استراتژی درواقع مؤلفه‌هایی ازکیفیت و کارایی را نیز داراست.

روی هم رفته می‌توان سه استراتژی مبتنی برزمان را برشمرد:

الف- تولید و ساخت مبتنی بر زمان : لازمه آن ،کاهش حجم بسته های تولید، بهبود استقرار به وسیله سازماندهی با محصول به‌جای فراگرد(که موجب کاهش نقاط انباشت موجودی می‌شود) و استفاده از برنامه زمان‌بندی برای هر بخش است.

ب- نوآوری مبتنی برزمان : شامل بکارگیری تیم‌های بین بخشی و بهبود تدریجی می‌شود.

ج- فروش و توزیع مبتنی برزمان : مستلزم پیوند نزدیک فروش و توزیع با برنامه زمان‌بندی کارخانه به‌طور مستقیم است.

بنابر این رویکرد های متعددی وجوددارند، اما اجرا و استقرار آنها می تواند دشوار باشد.آنچه اهمیت زیادی دارد،کارکرد توزیع و حمل ونقل است که باید کارا بوده و قابلیت اطمینان بالایی داشته‌باشد. درغیراین صورت ، کلیت استراتژی سازمان با شکست مواجه می‌شود.

تولید و ساخت مبتنی بر زمان

شرکتهای تولیدی از بعد زمان به دو شکل می توانند رقابت کنند :

الف- توسعه سریعتر محصولات و ارائه محصولات جدید : شرکتی که می‌تواند به شکل دائم محصولات جدید بیشتری را زودتر از رقبای خود به بازار ارائه کند ، نهایتا قادر خواهد بود این قابلیت را در مسیر تسلط بر بازار به‌کارگیرد. این جنبه از زمان برای شرکتهایی بیشترین جذابیت و فایده را دارد که محصولات ارائه شده آنها در مراحل معرفی یا رشد (در منحنی عمر محصول) قرار داشته باشد.

ب- تکمیل و تحویل سریعتر سفارشهای مشتریان : این مربوط به شرکتهایی می شود که تمرکز خود را بر سرعت پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان برای محصولات استقرار یافته می برند . در حقیقت آنها تلاش می کنند، زمان بین دادن سفارش توسط مشتری تا رسیدن محصول به دست مشتری را کاهش دهند.

زمان چرخه، مقیاسی برای صلاحیت در زمان

چرخه، مجموعه‌ای از گامهای تکراری فراگرد شامل ورودیهای ضروری و عناصر فراگرد است که خروجی مطلوب یعنی ارزش افزوده را نتیجه می‌دهد. زمان چرخه عبارت است ازمقدار زمانی که برای پیشروی از یک نقطه معین دریک فراگرد کاری به نقطه دیگر نیازاست. یکی از مهمترین قسمتهای بازه زمانی ، زمان چرخه فراگردتولید است . تولید مبتنی بر زمان، به عنوان محور مرکزی رقابت مبتنی بر زمان ، تمرکز اصلی خود را بر چرخه‌های زمانی تولید برده است و تلاش می کند این بازه زمانی را کاهش دهد (شکل ۲).

تولید و ساخت مبتنی بر زمان، در چارچوب سه نگرش بنیادین شرح داده می‌شود. هدف این سه رویکرد، کاهش دوره‌های تناوب است.

الف- تسریع مراحل فراگردهای اساسی کار سریعترتنها می تواند با تلاش بیشتر حاصل شود. بنابر این منابع کارای بیشتری نیاز می شود که بسیار پر هزینه است. روی هم رفته، افزایش سرعت گامهای یک فراگرد نمی تواند به عنوان اثر بخش ترین روش برای کاهش دوره چرخه محسوب شود.

اگر تصور شود که فردی روی دایره ای حرکت می‌کند و تمام گامهای فراگرد را که بخشی از این دایره محسوب می‌شوند بپیماید، همه زمانی که نیاز دارد (زمان چرخه) را می توان روی یک محور زمان نشان داد . یک راه برای کم‌کردن دوره زمانی این است که تندتر حرکت کند.

ب- کاهش طول چرخه اساسی به‌وسیله موازی‌سازی : گامهای فراگردی که باید به صورت موازی انجام شوند ، لازم است که از هم مستقل باشند. یعنی اینکه برای شروع یک فراگرد، لازم نیست دیگری پایان یافته باشد. به علاوه تمام گامهای فراگرد موازی

نبایستی از منابع مشترکی استفاده کنند.

ج- کاهش طول چرخه اساسی به‌وسیله حذف گامهای غیر ضروری فراگرد:

علاج گامها و مراحل غیر ضروری ، حذف آنهاست. هر گام و هر مرحله ای که به محصول ارزشی را نمی افزاید، می تواند به عنوان اتلاف لحاظ شود.

اقدامات تولید و ساخت مبتنی بر زمان

چارچوب رویه ها و فعالیتهای تولید وساخت مبتنی بر زمان که از سه رویکرد بنیادین مذکور نشئت می گیرند، تمرکز خود را بر تکنیک های فشرده‌کردن زمان قرار می دهند تا پاسخ‌گویی و قابلیت رقابت را ارتقا دهند . این چارچوب ، متشکل از شش فعالیت می شود که عبارتند از : ساده سازی، استاندارد سازی ، یکپارچه سازی ، دسترسی کنترل و تسریع. هر یک از این شیوه ها به گونه ای ویژه منجر به کاهش زمان چرخه می شوند.

ساده سازی، به‌وسیله شناسایی و پیگیری گامهای غیر ضروری از فرایندکه ارزش ایجاد نمی‌کنند یا به‌صورت ناکارا انجام می‌شوند، شروع می‌شود.پس از بررسی ،طراحی مجدد و مستند سازی گامهای اساسی فراگرد ، این هدف تأمین می‌شود.

استاندارد کردن، شیوه دیگری در کاهش زمان سیکل است. مطابق این استراتژی، کار فراگردها یا قطعات به صورت همسان و استاندارد انجام‌می شود و از انجام هر کار در فراگرد یا تولید هر قطعه در محصول به صورت متمایز جلوگیری می‌شود.در نتیجه از بعد زمان، صرفه‌جویی به مقیاس حاصل خواهدشد و امکان یادگیری سازمانی به‌وسیله تکرارکارها افزایش پیدا می‌کند.

دسترسی: نیز به‌وسیله ممانعت ازتأخیرهایی که در فراگرد به هنگام رقابت برای عناصر فراگرد در تبادل فرایند حاصل می شود، زمان چرخه راکاهش می‌دهد. به عبارت دیگر تأخیرهایی را که ناشی از دسترسی به منابع محدود مانند نیروی انسانی و ماشین ایجاد می شود را از بین می‌برد. تجهیزاتی که بخوبی نگهداری نمی‌شوند منجربه ایجاد زمان خرابی و در نتیجه افزایش زمان انتظار و زمان چرخه خواهند شد. مشکل تجهیزات می تواند به وسیله اجرای برنامه های تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه رفع شود. مشکل محدودیت نیروی انسانی نیز از طریق آموزش چند رشته ای حل می شود. در این فعالیت بر ارتقای قابلیت اطمینان عناصر فراگرد های درگیر تمرکز می شود.

یکپارچه سازی : اغلب موارد افزایش در زمان چرخه، درنتیجه گامهای متوالی فرگرد رخ می‌دهد.در یکپارچه‌سازی سیستم تلاش می‌شود که بخشهای مختلف کنار هم جمع شوند تا امکان تسهیم اطلاعات وبینش ودانش فراهم شود.براین اساس ، ارتباط دائم با مشتری و داشتن تأمین‌کنندگان مطمئن ، اهمیت زیادی در یکپارچه‌سازی دارند.

کنترل : از طریق کنترل، ناسازگاری درگامهای متعدد فرایند حذف خواهدشد. زیرا ناسازکاری بالا و فرایند غیرقابل پیش‌بینی ، منجر به مدت چرخه طولانی‌تر می‌شود.برای حذف یا کاهش ناسازگاری بالا، بخشهای اضافی در زمان چرخه و نیز موجودی اطمینان درنظر گرفته می‌شود.همچنین استقرار سیستم تولید کششی، موجودی کالای درجریان ساخت وزمان انتظار را کم کرده ودرنتیجه ناسازگاری زمان سیکل کاهش پیدا می‌کند.

تسریع : یک عنصر مهم در زمان چرخه برای این استراتژی فراگرد، عبارت است از زمان راه اندازی. تسریع فعالیتهای راه اندازی ، موجب کاهش زمان خرابی دستگاه می‌شود و دیگر آثار شدید زمانی نیز ازبین می‌رود. در صورت کاهش زمان راه اندازی ، اندازه بسته ها می تواند کاهش یابد که با کاهش یا حذف زمان اتلاف‌زای انتظار مدت متوسط چرخه را کاهش می دهد.

تحلیل عوامل فوق براساس داده‌های حاصل از ۱۶۰ واحد صنعتی (در سطوح مختلف سازمانی)، شیوه‌های تولید و ساخت مبتنی برزمان رادر ۱۶ فاکتور تبیین می‌کند. واحدهای صنعتی شرکتهای مشارکت‌کننده (داده‌های مورد استفاده برای فاکتورها ، حاصل یک همکاری بین المللی با فعالیت‌های مشترک از دانشگاه‌های آمریکا ژاپن ، آلمان، ایتالیا و انگلستان است.) متعلق به صنایع

مختلف شامل صنعت الکترونیک، اتومبیل و ماشین آلات هستند.

نتیجه گیـری

برای موفقیت در بـازار رقـابتی امروز لازم است مـدیران یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایـدار اتخاذ کننـد. ارزش مورد مطـالبه مشتری که محـل تمرکز سازمـان برای کسب مزیت رقـابتی است، از هزینه وکیفیت به «زمـان» تغییرپیـداکرده‌است. این ارزش، با توجه صرف و اولویت دادن به تکنولوژی تأمین نخواهد شد.

براین اسـاس ،ضـرورت حرکت به سـمت رقـابت مبتنی بر زمان و تمرکز بر کاهش زمان چرخه روشن می‌شود. دراین نوشـتار، تولید وساخت مبتنی برزمان ، در چارچوب رقابت مبتنی بر زمان در حوزه تولیـد و عملیات معرفی شـد. بعـد از تبیین استراتژی‌های بنیادین کـاهش زمـان چرخه (کنترل، تلفیق و یکپارچه‌سـازی، دسترسـی، ساده‌سـازی،تسـریع و اسـتانداردسازی) و چـارچوبی برای تولیـد و ساخت مبتنی بر زمان ضمن بهره گیری از ادبیات مطرح‌شده ارائه‌شد.

*منبع: تدبیر

منابع:

۱- Arabella Mocciaro Li Destri and Giovanni Battista Dagnino "Time and strategy :Towards a multitemporal view of the firm",Journal of managerial psychology, vol.۱۹ No.۸ ,۲۰۰۴.

۲- Barker ,Bob and Helms , Marylin M. "Production and Operations Restructuring : Using Time based Strategies ", Industrial Management + Data Systems , Wembly , Vol.۹۲, Iss.۹۶ ,۱۹۹۲.

۳- David J. Murphy and Martin T. Farris "Time-Based strategy and carrier selection ", Journal of Business Logistics , Vol .۱۴ ,No ۲ , ۱۹۹۳.

۴- jorn – Henrik Thun and Peter M.Milling and Sadao Sakakibara "PRODUCTION CYCLE TIME AS A SOURCE OF UNIQUE STRATEGIC COMPETITIVENESS ", First world conference on Production and operations Management , POM Sevilia ,۲۰۰۰.

۵- Richard D. Wilding and J. Michael Newton "Enabling Time – Based Strategy Through Logistics – Using time to competitive advantage" , Logistics Information Management , Vol ۲ . Nimber ۱ . ۱۹۹۶.

۶- Rui Jacome and Jao Lisboa and mahmoud yasin "Time –based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice : An empirical Investigation " , European Business Review ,۱۴ ۳, ۲۰۰۲.

۷- Slack and Levis "Operations strategy" , McGraw Hill ,۲۰۰۲.

۸- Walters , David "Operations strategy", Palgrave MacMillan, ۲۰۰۲.

مدیریت زمان در مدیریت بازار

میر سـجاد موسوی نسل های مدیریت زماناولین نسل را می توان نوشـته ها و صورت های موجودی دانست . دومین نسل تقویم ها و دفترچه های قرار ملاقات است .نسل سوم نقطه نظر های مهمی از قبیل اولویت بندی ، توصـیف ارزش ها و مقایسه ارزشمندی نسبی

فعالیت های مبتنی بر روابط آن ارزش ها را در بر می گیرد .نسل چهارم که کاملا متفاوت است بر حفظ و حراست و خود جوشی زندگی تاکید دارد . این نسل می گوید که مشکل مدیریت زمان کیفیتی بیرونی نیست بلکه اداره اوضاع و شرایط خویش و توجه به خود است . به جای این که اشیا و زمان را مورد توجه قرار دهد به حفظ و گسترش روابط و تحقق نتایج می اندیشد . در واقع می کوشد تناسبی بین بازار و قابلیت تولید بر قرار کند . ابعاد مدیریت زمان در بازاراین موضوع نتیجه نسل چهارم است .دو معیار اصلی در تقسیم بندی زمان مد نظر است : فوریت و ضرورت .فوریت به کارهایی که مستلزم توجه فوری است ربط دارد و ضرورت به نتایج کارها مربوط می شود .چهار بهد برای مدیریت زمان در بازار وجود دارد : (۱کارهای فوری و ضروری (۲کارهای فوری و غیر ضروری (۳کارهای غیر فوری و ضروری (۴کارهای غیر فوری و غیر ضروری زمان و وظایف مدیریت بازارمدیریت بازار فرآیندی برای شناسایی و پیش بینی و ایجاد و تامین نیازها و خواست های مشتریان برای محصولات و خدمات است .وظایف مدیریت بازار : شناسایی نیازهای بازار ، خرید ملزومات و تجهیزات ، فروختن محصولات و خدمات ، برنامه ریزی محصول و خدمت ، قیمت گذاری ، توزیع ، تحقیقات بازار ، تجزیه و تحلیل فرصت ها ، مسئولیت اجتماعی

* http://sheshmim.com/Articles/ArticleViewer.aspx?articleId=۲۱۱

Time to Market Improvement in Product Development Time to market excellence depends on concurrent execution of not only engineering but all development activities. It also requires clarity as to which type of time to market determines success depends in your business.Below are chapters that we have contributed to handbooks on the general topic of time to market. All chapters are available for download as PDF files."Enhancing Flexibility in Dispersed Product Development Teams," Chapter ۱۲ (pp. ۲۴۶–۲۶۳) in Higher Creativity for Virtual Teams, Steven P. MacGregor and Teresa Torres-Coronas, Editors, Information Science Reference, ۲۰۰۷. This chapter explains how to maintain flexibility as your team spreads geographically. Download it (۲۸ pp., ۷۲۸ KB)"Accelerated Product Development: Techniques and Traps," Chapter ۱۲ (pp. ۱۷۳-۱۸۷) in The PDMA Handbook of New Product Development, Second Edition, Kenneth B. Kahn, Editor, John Wiley & Sons, ۲۰۰۴. An update of our book, Developing Products in Half the Time, emphasizing where the major opportunities and pitfalls lie in a time-to-market program. Download it (۱۵ pp., ۱۵۰KB)."Techniques for Managing Project Risk," Chapter ۱۳ (pp. ۲۰۲-۲۱۸) in Field Guide to Project Management, Second Edition, David I. Cleland, Editor, John Wiley & Sons, ۲۰۰۴. A summary of the five-step technique in our book, Proactive Risk Management. Download it (۱۷ pp., ۴۰۹ KB)."Concurrent Product-Development Teams," Chapter ۳۵ (pp. ۵۹۴-۶۰۸) in Field Guide to Project Management, Second Edition, David I. Cleland, Editor, John Wiley & Sons, ۲۰۰۴. An update of the chapter below emphasizing high-performance time-to-market teams. Download it (۱۵ pp., ۵۱۲KB)."Concurrent Engineering Teams," Chapter ۳۲ (pp. ۴۳۹-۴۵۰) in Field Guide to Project Management, David I. Cleland, Editor, John Wiley & Sons,

۱۹۹۸. Describes how to set up a simultaneous development team and the vital elements to manage. Download Concurrent Engineering Teams (۱۲ pp., ۶۱KB) or learn more about project managment."Cross-Functional Design Teams," pp. ۴۹-۵۳ in ASM Handbook, Volume ۲۰, Materials Selection and Design, George E. Dieter, Volume Chair, ASM International, ۱۹۹۷. As ASM is a society of materials professionals, this chapter puts special emphasis in integrating specialists, such as materials scientists, into the team effectively. Download Cross-Functional Design Teams (۵ pp., ۱۰۹KB).See related material .on our cycle-time page

آفتی به نام "جلسه" در مزرعه مدیریت زمان

هدف از نگارش این مقاله مروری دوباره بر مبحث مدیریت زمان و آموزههایی است که میتوانند ما را در مدیریت بهتر زمان یاری نمایند. از این که زمانی را صرف نگارش این مجموعه کردم، خوشحالم زیرا وقت اندکی از فرصت خود را صرف کاری کردهام که ممکن است سبب صرفه جویی در وقت برخی از افراد شود که برای عمر خویش ارزش زیادی قائلند.

افراد بسیار ارزنده و گرانقدری را در میان دوستان و همکاران خود میشناسم که متاسفانه در اغلب موارد ناخواسته به گذشت زمان ارزشمندی که در اختیار آنان است و میتوانند آن را صرف کارهای مفید کنند، توجهی ندارند. اگر چه اغلب این افراد اشخاصی دانشمند، ادیب و اهل علم و فرهنگ هستند، اما متاسفانه به دیگران اجازه میدهند به آسانی فرصت آنان را هدر دهند.آنها گاهی اوقات همکاران، دوستان یا میهمانانی را به حضور خود میپذیرند که هیچ کاری جز به هم بافتن سخنان بی سر و ته کار دیگری بلد نیستند و با شرح رویدادها و وقایع بی ارزش و بی اهمیت، تنها وقت خود و دیگران را تلف میکنند. این دوستان به علت برخی از ملاحظات شخصی که مهمترین آنها اجتناب از رنجیده خاطر ساختن دیگران است، از پایان دادن به گفتگوی خود با این گونه افراد اجتناب میکنند. طبیعی است که تداوم چنین روندی در دراز مدت میتواند سرمایه زمانی بسیار زیادی را از آنان تلف نماید. آفتی که این روزها به شکل یک سرطان حاد و پیشرفته و با عنوان "جلسه" در شرکتها، سازمانها و ادارات خودنمایی میکند، مصداق بارز اتلاف وقت در سطوح سازمانی است. به جرأت میتوان گفت تاکنون هیچکاری با این جلسات یا به عبارت صحیحتر نشستها انجام نشده است و تنها چای، میوه، شیرینی و البته وقت گرانبهای کارشناسان سازمانها به هدر رفته است. هیچ عقل سلیمی مخالف ایجاد هماهنگی برای انجام بهتر امور در یک سازمان نیست، اما تشکیل جلسههای پی در پی به هر بهانه و عذری تنها یک آفت یا یک بیماری است.متاسفانه کم نیستند اشخاصی که از این نشستها استقبال میکنند چون تنها کاری که میتوانند در سازمانهای خود انجام دهند، نشستن در این گردهماییهای بی ثمر (و شاید هم پر ثمر از نظر میوه و شیرینی است). این گونه افراد که خود از مهمترین عوامل اتلاف زمان کارشناسان و خبرگان در عرصههای دانشی هستند، در واقع با شرکت در این جلسات و به دست گرفتن نمادین قلم و کاغذ و گاهی نیز مطرح ساختن پرسشهای بی ربط و بی مورد، میخواهند این گونه وانمود کنند که در حال کار انجام کار بسیار حساس و مهمی هستند و اگر آنان در این جلسه حاضر نبودند، آینده سازمان به خطر می افتاد!افسوس که در کشور ما سامانهای وجود ندارد که به وسیله آن بتوان مدت زمانی را که تا کنون بر اثر برگزاری جلسات بیهوده از وقت کارمندان و مراجعان ادارات تلف شده است، سنجید. اگر چنین چیزی وجود داشت، پی به عمق فاجعه میبردیم. غیر ممکن است که فردی کاری در ادارهای یا سازمانی داشته باشد و تا کنون با چهره کریه طاعون "جلسه" رو به رو نشده باشد. بیایید این بیماری را که به کشور و منابع ملی ما هر روز میلیونها ریال آسیب وارد میکند، درمان کنیم. بیایید جمله کلیشهای و مصیبت بار "لطفاً بدون هماهنگی وارد

نشویـد!" را از روی درهـای اتاقهـای مـدیران شایسته و فهیم پـاک کنیم.یکی از مهمـترین دغـدغهها و نگرانیهـای انسانهـای معاصـر مـدیریت وقت و فرصتی است که در اختیـار آنهـا قرار دارد. از آنجـایی که عـادت کرده ایم به تمـامی چیزهـایی که پیرامون ما قرار دارنـد به عنوان پدیـدههایی طبیعی نگـاه کنیم و کـارکرد آنهـا را در تعامـل بـا وضـعیت معیشتی یـا کـاری خودمان در نظر بگیریم، ناخواسته در عنصـر زمـان غوطه ور شـدهایم؛ بـدون آن که به عنوان یـک ناظر به آن نگاه کنیم و متوجه گذشـتن شـبانه روزی آن باشیم. از این رو، ساعتها در طول شبانه روز را صـرف میکنیم بدون آنکه توجهی به گذشت این زمان داشـته باشـیم و باز ناخواسته یکی از گران قیمت ترین سـرمایههای خـود یعنی عمر گرانبهـا را به بهـایی نـاچیز از دست می دهیم.معمولاً ـ بحث مـدیریت زمـان با مباحثی ماننـد: خود ـ ارزیابی، تسلط بر مکاتبات اداری، برنامه ریزی، مـدیریت جلسات، مـدیریت پروژه ها، مهار کردن تماس های تلفنی، و نکات دیگری آغاز میشود. اما به نظر من مقدم بر همه اینها انگیزه و خواست شخصی برای کنترل زمان است.منظور از خود ارزیابی در وهله نخست تحلیل نحوه کنونی صـرف زمان است. اگر قدری به کارهای روزمره خود توجه کنیم، در می یابیم بسـیاری از کارهـایی که به انجـام دادن آنهـا عـادت کردهایم چنـدان ضـرورتی ندارنـد و اگر نگوییم که بایـد از انجتم آنها خودداری کرد، حـداقل میتوانیم بگوییم بهـتر است انجـام آنهـا را به وقت دیگری موکول کنیم. شـناخت عوامـل اتلاف زمـان برای مـا مهم است. با نگـاهی مجـدد به ضـرورتهای کاری متوجه می شویم بعضـی از کارها نه تنها شایسـتگی اطلاق واژه "کار" را نـدارد، بلکه عوامل و عناصـر ضـد کار محسوب میشوند و در حقیقت تلف کننده فرصـتهای ما هسـتند. بنابراین باید با تغییر عادات و روشـهای پیشـین این عوامـل را به تدریـج از میان برد.مهمترین کار در این مقطع تحلیل نحوه کنونی صـرف زمان است. برای آن که تحلیل درست و واقع بینانهای از چگونگی صـرف زمان خود داشـته باشیم، باید پرسشنامهای را تنظیم کنیم. این پرسشنامه که گاهی به صورت یک چک لیست نیز میتوانـد طراحی شود، نگاهی تعیین کننـده در اختیار ما خواهـد گـذاشت. تکمیل پرسشـنامه ی خود ـ ارزیابی می توانـد به همراه ایجـاد جـدول زمـان بنـدی کارهـا همراه باشـد تـا بـدین طریق حتا در ارزیابی خودمان نیز تا حـدی صـرفه جویی زمانی کرده باشیم.پس از تکمیـل پرسـش نـامه و جـدول زمان بنـدی کارها خواهیم دانست که: اولاً چه درصـدی از کارهای ما از پیش برنامه ریزی شـده است؟ ثانیاً آیا روز کاری ما ساختاردرستی دارد یا خیر؟ و در نهایت آیا کارهای برنامه ریزی شـده بیش از حد انتظار به طـول میانجامنـد؟ ممکـن اسـت در حین پاسـخگویی به این پرسشـها پرسشـهای دیگری نیز در ذهن مـا مطرح شـود که از جمله آنها میتـوان به این موارد اشـاره نمود:n چرا زمـانی طولانی صـرف کارهای بی حاصل شـد؟n چنـد مورد وقفه در کارهـای ما ایجاد شده است؟n آیا بهره وری واقعی داشتهایم؟n چه زمانی از روز بیشترین بهره وری را داشـتهایم؟n چگونه می توانیم کنـترل بیشتری بر وقت خود داشته باشـیم؟n برای چنـد درصـد از وقت خود می توانسـتیم برنـامه ریزی درسـتی به عمل آوریم؟n میزان کارآیی ما را بر اساس امتیاز های ۱ تا ۱۰ چگونه برآورد می شود؟اگر تنها یکی از این پرسشها را برای ترتیب دهنـدگان جلسـات مکرر در ادارات مطرح کنیم، کـافی است که به اشـتباه جـبران ناپـذیر خود پی ببرنـد.در مرحله بعـد بایـد عوامل اتلاف زمان را بشناسیم. در یک دسـته بنـدی عمومی میتوان این عوامل را بـدین ترتیب طبقهبندی کرد:n گم کردن چیز هـای مورد نیازn جلساتn تماس های تلفنیn وقفه هاn تعلل هاn کاغذ بازی های بی حاصلn مشکلات کاریn واگـذاری کار به صورت معکوسn خود بزرگ بینیn آشـفتگی و عـدم تمرکزحال که با برخی از عوامل اتلاف وقت آشنا شدیم، باید تلاش کنیم برخی از عادتها را تغییر دهیم. برای ایجاد تغییر باید فرآیند چهار مرحله ای زیر را در مورد هر یـک از عوامـل اتلاف زمـان به کـار ببریم تـا بتوانیم به تدریج آنهـا را از میـان برداریم:n یـاد داشت کردن عامل اتلاف زمانn تهیه فهرست مشـکلات حاصـل از عـادت هـای اتلاف وقتn تجسم ذهنی عـادت صـرفه جویی در زمـانn پرورش عادت صـرفه جویی در زمانبرای کسانی که در شـرکتها یا سازمانها به کار اشـتغال دارنـد، این کار قدری گستردهتر است و ابعاد دیگری را نیز در بر میگیرد، از جمله: تسلط بر مکاتبات اداری، مبارزه برای کاهش مکاتبات، رسیدگی مؤثر به نامههای کاری،

بایگانی مؤثر و صحیح مکاتبات.اگر بخواهیم به شیوهای اصولی مکاتبات را کاهش دهیم، باید این اصول را حتماً به یاد داشته باشیم:n حذف برخی اسامی از فهرست نامه های صادره به خارج ازشرکتn حذف برخی اسامی از فهرست توزیع نامه ها در داخل شرکتn درخواست از همکاران که فقط موارد خاص را گزارش کنندn درخواست از همکاران مبنی بر مختصر و فشرده کردن گزارش کارn تغییر مسیر نامه ها در صورت لزومn صحبت کردن را جانشین نوشتن کردنn کاستن از حجم کاغذهای ارسالیn بازگرداندن کاغذ های کاری غیر ضروری به فرستنده آن هاباشد که با به کارگیری این توصیه ها یا حداقل پیادهسازی برخی از آنها بتوانیم آفت "جلسه" را از مزرعه مدیریت زمان ریشه کن کنیم. با پدید آمدن انضباط فردی در هر انسان عاقل و تنظیم دقیق اوقات و امور کاری دیگر نیازی به برگزاری جلسات مکرر نخواهد بود. امیدوارم در آینده بتوانم باز هم در مورد بیماری یا طاعون "جلسه" بیشتر بنویسم. *http://ictarticle.blogfa.com/post-۱۲۸.aspx

آیا تا بحال به مدیریت زمان فکر کرده اید

؟هاجر یوسفی

آیا تا بحال به مدیریت زمان فکر کرده اید؟ و اینکه ما در زندگی چقدر فرصتها را از دست می دهیم؟ آری ؛ فرصتها بسان ابر در گذرند...! خداوند نعمتهای بیشماری به ما داده که ما آنها را می بینیم و سعی ما بر آن است که از آنها درست استفاده کرده و اصراف نکنیم. اما انگار زمان تنها نعمتی است که ما نه آن را می بینیم و نه به درستی از آن استفاده می کنیم بلکه فقط گذر آن را حس می کنیم، و این نیز نوعی اصراف است. یعنی زمانی که ما آن را در دست داریم به فکر استفاده ی صحیح از آن نیستیم ، تا اینکه تاریخ مصرفش تمام می شود و آن موقع است که با خود می گوییم : ای کاش...انسان که اشرف مخلوقات بر روی زمین است چرا باید از ارزشمندترین سرمایه ی وجودی خود که زمان است ، بهره وری مناسبی نداشته باشد؟ارزش وقت و زمان به قدری است که پروردگار عالم هستی بارها با کلماتی نظیر: والعصر ، والفجر ، واللیل و... به آن قسم یاد کرده و بهترین مخلوقاتش را به بهره وری از زمان و وقت تشویق نموده است.آری، زمان از پیدایش خلقت وجود داشت. اما شاید مقتضیات زمان اجازه ی فکر کردن در مدیریت این سرمایه ی گرانبها را به کسی نمی داد.و امروز با پیشرفت روز افزون علم ما به فکر برنامه ریزی کارها و فعالیتهای روزانه افتاده و گاهی مجبوریم آنها را به دیگری محول کرده یا در زمان دیگری انجام دهیم.و این مسئله ی حیاتی ما را به این فکر وامی دارد که" چطور می توان زمان را در اختیار خود قرار داد"؟بزرگترین مدیر اسلام، امیرمومنان علی علیه السلام در این باره می فرمایند: از دست دادن فرصت (اقدام ننمودن به کار در وقت مناسب باعث) غم و اندوه است. (نهج البلاغه،حکمت۱۱۴)و درجایی دیگر فرصتها را به ابر گذرنده تشبیه کرده وما را به استفاده از فرصتهای نیکو تشویق می کنند. (نهج البلاغه،حکمت ۲۰)به این بیندیشیم که ما چقدر در این سالهای زندگی افسوس گذشته را خورده ایم !و بیایید از این لحظه به جای افسوس خودن به گذشته به امروز بیاندیشیم و«امروزهای دیگررا فدای دیروزها نکنیم » و با این کار کوچک گامی عظیم در اصلاح الگوی مصرف برداریم.امام حسن علیه السلام در حدیثی می فرمایند: فرصت زودگذر و دیر بازگشت است (بحارالانوارج۷۸ ص۱۱۳)احتمالا شما هم بارها آرزو کرده اید که ای کاش می توانستید زمان را به عقب برده و کاری را که می خواستید به بهترین نحو انجام دهید، اما این امکان وجود ندارد و باید منتظر فرصتهای بعدی بود.متاسفانه با خوشبختانه فرصتها تکرار ناپذیرند پس ما باید از فرصت باقیمانده درست استفاده کنیم و با برنامه ریزی مناسب، کارهای مهم و ارزشمند را فدای کارهای بیهوده نکنیم.فرصت نه به تدبیر بدستت آید دشوار و نفسگیر بدستت آیدفرصت به مثل شبیه تیر است و کمان زودت برود، دیر بدستت آید

برنامه ریزی و مدیریت زمان امام خمینی

برنامه ریزی و مدیریت زمان در سیره امام خمینیپایگاه حوزه

اوقات با برکت: امام خمینی شخصیت بی بدیلی است که وجود با برکتش برای تمام کسانی که به فضیلت اشتیاق دارند و نسبت به صلابت، فداکاری و استواری در راه ارزشها، ارادت می ورزند موجب افتخار و شکوهمندی می باشد. آن وجود بزرگوار درد دین داشت و سعادت دنیوی و اخروی مردم را در حیات دینی می دانست و این دردمندی توأم با قداست امام با پرهیزگاری، بصیرت معنوی، اندیشه عرفانی و اعتقاد علمی عجین گشته و نهال پربار و جاویدانی را به ارمغان آورد که غروب و افولی در آن راه نمی یابد. آن روح قدسی بر این باور بود که آیین حیات بخش اسلام می تواند چون خورشیدی فروزان تمامی جوانب زندگی فردی و اجتماعی انسان ها را در برگیرد و تحوّل اساسی در روح، اندیشه و اخلاق آنان بوجود آورد، سرسبزی و طراوت را در بوستان جامعه به نمایش و تماشا گذاشته و تمامی علف های هرز و آفات مهلك را از گلستان انسانی برکند. او به خوبی در عرصه اندیشه و عمل ثابت نمود که معارف آسمانی اسلامی توان آن را دارند که جوامع بشری را از ظلمت جهل و ستم و تیره گی های دیگر رهانیده و آنان را به ساحل رستگاری برسانند و از هرگونه انحراف و کژروی برحذر باشند البته تحقق چنین امری مستلزم آن است که مسلمین خود را باور کنند و احساس نمایند بیگانگان هجوم آورده اند و ضرورت دارد در مناسبات اجتماعی، رفتار فردی و نوع نگرش های خود نوعی تصفیه و پالایش انجام دهند و باورهای خویش را از عفونت های فرهنگی و خرافات آسیب زا، پیراسته سازند. یکی از جنبه هایی که امام در سیره عملی خود مورد توجه قرار داد نظم و ترتیب در زندگی، بهره گرفتن از فرصت ها و برنامه ریزی دقیق در تمامی شئونات می باشد. حضرت علی(ع) در وصیت خود به بستگان و تمام کسانی که توصیه آن امام بدانها می رسد، فرموده اند: «اوصیکما و جمیع ولدی و اهلی و من بلغه کتابی بتقوی اللّه و نظم امرکم؛(۱) من شما را و تمام فرزندان و خاندانم و کسانی را که این وصیت نامه به آنان خواهد رسید به پرهیزگاری و نظم امور خودتان وصیت می کنم.»امام خمینی که در نسب و سیره، وارث راستین انبیاء و اولیاء بود این دو توصیه امیرالمؤمنین (ع) را به تمام معنا در زندگی فردی،اجتماعی، سیاسی، علمی و آموزشی خود به نحو احسن پیاده کرد و برای تمامی ساعات شبانه روز خویش برنامه ای خاص داشت. مطالعه، عبادت، دعا و نیایش، ملاقات ها، رسیدگی به امور مسلمانان جهان، استراحت، اوقات فراغت، امور شخصی و خانوادگی، ارتباط با شخصیتها، حالات عاطفی و برخوردهای خانوادگی همه برنامه ریزی شده و زمانی روشن و معین داشتند و همین استفاده صحیح و اصولی و حساب شده از اوقات موجب گردیده بود که امام از تمامی لحظه های عمر پربرکت خویش به نحو شایسته ای بهره گیرند. حضرت علی(ع) فرموده اند: «للمتّقی ثلاث علاماتٍ: اخلاص العمل و قصر الامل و اغتنام المهل؛(۲) پرهیزگار سه نشان دارد: اخلاص در عمل، کوتاهی در آرزو و بهره گرفتن از فرصت های پیش آمده.» و نیز آن امام متقین متذکر گردیده اند: «الفرصهٔ تمرّ مرّ السّحاب فانتهزوا فرص الخیر؛(۳) فرصت همچون ابر می گذرد پس فرصت های خوب را غنیمت شمارید.» از آنجا که امام این دستورالعمل های ارزشمند را نصب العین خویش قرار داد در کار و تلاش هرگز خستگی را ملاقات نمی کردند و همواره می کوشیدند تا انبوهی از فعالیت ها با نظم و تدبیر و در فرصت های مقتضی انجام پذیرد، از این جهت هیچ مسئله ای را مشکل نمی دیدند و تمامی دشواری ها به نظرشان آسان می آمد. کسی نشنیده است که ایشان بگوید چنان برنامه ای دچار صعوبت بوده و نمی توان آن را انجام داد البته در برابر مشکلات ضمن اندیشه و تفکر برای گره گشایی آنها، با بصیرت کامل به خداوند توکّل داشتند و مدام می گفتند: چیزی نیست ان شاء اللّه بر طرف می گردد.(۴)گام های منظمامام مقید بودند سرساعت مقرر از بستر خواب یا استراحت بلند شوند و به امور مربوطه رسیدگی کنند. دقت داشتند در وقت معین غذا بخورند یا بخوابند. اگر کاری داشتند یا با فردی قراری می گذاشتند به هیچ عنوان زمان وعده را به عقب یا جلو نمی افکندند. آن قدر دقیق و منظم بودند که اگر واقعاً بنا بود برای صرف غذا بیایند با پنج دقیقه تأخیر، اهل خانه نگران می شدند و با خود نجوا می نمودند آیا دلیل تأخیر آقا چه بوده است؟ همه بی اختیار چشم ها را

متوجه اتاق محل اقامت امام می نمودند تا دلیل این دیر کردن را کشف کنند آن وقت مشاهده می نمودند به عنوان نمونه کسی خدمتشان رسیده و سؤالی از ایشان کرده اند که امام برای پاسخگویی لحظاتی با تأخیر رسیده اند.(۵)از آن ساعت که امام از بستر خواب بر می خاستند هیچ وقت بدون آینده نگری و بی برنامه زندگی نکردند. اطرافیان نیز بر اساس دقت و نظم امام، برنامه های خود را منظم می نمودند و می دانستند چه موقعی نزد آقا بروند، خود را مهیّا می نمودند که درست زمان استراحت آقا ایشان را زیارت کنند. به هیچ عنوان اجازه نداشتند هنگام عبادت، مطالعه و امور دیگر به محضر امام بروند. امام در آن موقع مقید بودند حدود بیست دقیقه قدم بزنند و این ورزش را هنگام صبح و عصر انجام می دادند. در این هنگام افراد می توانستند نزد امام بروند سؤالی بکنند، جوابی بشنوند و احوال ایشان را جویا شوند.(۶)پیاده روی و قدم زدن امام مشهور است و از ایّام نوجوانی آن را ترک نکرده اند، در دوران جوانی اغلب روزها همراه دوستان قدم زنان به سوی باغ های اطراف قم می رفتند و ضمن تفریح سالم و نشاط بخش و مشاهده طراوت و سرسبزی طبیعت و شکوفایی گیاهان، با یکدیگر مباحثه می کردند. بیشتر ایام تا بعدازظهر بیرون بودند و از هوای باز و سالم استفاده می نمودند. در ایام جوانی بین طلبه ها و دیگر اقشار رواج یافته بود که حاج آقا روح اللّه هر روز صبح زود بعد از اقامه نماز و تعقیبات تا طلوع آفتاب جنب خانه خود یا در زمین های پشت باغ مشغول قدم زدن هستند. خانه امام در محله یخچال قاضی قم واقع بود که در مجاورت آن باغ انار و انجیر قرار داشت.ایشان پس از کسب اجازه از صاحب باغ در فصول تابستان و زمستان صبح ها در این باغ و زمین هموار بعد از آن تا طلوع خورشید قدم می زد.(۷)در قیام ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ هـ ش که امام را مأموران رژیم پهلوی دستگیر نمودند و به تهران بردند ایشان را مدت نوزده روز در محلی نگه داشتند سپس به مدت بیست و چهار ساعت به یک سلول انفرادی انتقال دادند که خود امام در این باره فرموده اند: طول آن اتاق چهار قدم و نیم بود و من طبق روال همه روزه ام سه تا نیم ساعت در آنجا قدم زده ام و بدین گونه ایشان در چنین فضای محبوس، کوچک و تاریکی با برنامه ریزی دقیق ورزش خود را چون همیشه انجام دادند و چنین محدودیت و حصری مانع آن نگردید.(۸)امام در هنگام انجام همین فعالیت به ظاهر جزئی و کم اهمیت چندین کار دیگر را انجام می دادند: به سلامتی خود فکر می کردند، تجدید قوا می نمودند، برخی روزنامه ها و جراید را از نظر می گذرانیدند، ذکر می گفتند و برای برخی امور اندیشه نموده و برنامه ریزی می کردند.یکی از اشخاصی که در نجف اشرف با امام در ارتباط بود از نظر وضع مزاجی دچار مشکلاتی شد و به کوشش عده ای از دوستان برای معالجه به انگلستان رفت. دکتر معالج پس از بررسی های لازم گفت وی بیماری خاصی ندارد امّا به دلیل مطالعه زیاد دچار فشار روانی و مغزی زیادی شده و این عارضه بر اندام های دیگر چون قلب، ریه، کبد، استخوان و... اثر منفی گذاشته است. ذهن و فکر هم استراحت می خواهد و چون این امکان برایش فراهم نگردد کار دیگر اعضاء را دچار اختلال می کند. بهترشکار لحظه های زندگیامام علی(ع) فرموده اند: «قوام العیش حسن التقدیر و ملاکه حسن التّدبیر؛(۱۱) پایداری زندگی به برنامه ریزی درست و وسیله رسیدن به آن تدبیر خوب است.» اگر جنبه های گوناگون زندگی امام را بررسی کنیم مشاهده می شود عاملی که در تمامی امورات ایشان تأثیر بارزی دارد برنامه داشتن و منظم بودن کارهایشان است برنامه ای که امام موفق گردید بر اثر آن در کمترین زمان ها بیشترین فعالیت ها را انجام دهد و لحظات عمر خود را با برکت، مفید و پربار نماید. نظم خاص امام از ثبات قدم و استواری ایشان حکایت دارد. یک بار از همسر امام برنامه روزانه ایشان را پرسیدند، ایشان در پاسخ گفته بود: اگر برنامه یک روزشان را بگوییم می توانید در سیصد و شصت ضرب کنید. چون امام مطابق برنامه کارهای خود را انجام می دادند، به اطرافیان نیز در این مورد توصیه می نمودند.(۱۲) حتی خواندن نامه ها، مطالعه روزنامه ها و تجدید وضوی امام با نظم خاصی توأم بود. خانم دباغ خاطرنشان ساخته است روزی روبروی بیت امام در نوفل لوشاتوی پاریس مشغول پیاده کردن نواری بودیم ناگهان یادم آمد که به خدمت آقا بروم چون وقت تجدید وضویشان بود، رفتم و نظافت کردم و اتفاقاً در لحظه مقرّر امام آمدند. آقا همیشه ساعت نه شب شام می خوردند. یک بار فیلمی از سخنرانی شهید مفتح در مسجد قبای تهران و راهپیمایی مردم آورده بودند، خواستم به همراه

دیگران این فیلم را ببینیم به همین دلیل زودتر از موعد مقرر خدمت امام رسیدیم و بر خلاف معمول که منتظر می ماندم تا ایشان بگویند شام و من آن را ببرم، عرض کردم حاج آقا شام را بیاورم؟ نگاهی به ساعت کردند و فرمودند: تا زمان صرف شام ۲۰ دقیقه باقی مانده است، امام هر شب رأس ساعت ۱۱ به خواب می رفتند و ساعت سه بامداد از خواب بیدار می شدند حتی یک بار هم به یاد ندارم که پنج دقیقه از ساعت مزبور بگذرد یا لحظاتی به آن مانده باشد که ایشان از بستر خواب برخیزند، زیرا تکلیفی از لحاظ حفاظت به من واگذار شده بود که پشت در اتاقی که امام در آن می خوابیدند، باید بخوابم، اتاقشان رو به حیاط بود و خیالم راحت نبود.(۱۳)برادری نقل نموده است شبی که بنی صدر متواری شده بود اغلب مسؤولان به این موضوع فکر می کردند که چه باید بکنند امّا امام در ساعت مشخص رختخواب خویش را پهن نمودند و آماده خوابیدن شدند، اطرافیان گفتند: چنین شده است، فرمودند: آنچه باید بشود، خواهد شد. شما تکلیف خود را انجام دهید بقیه اش دست خداست حالا از این که من بخوابم یا نخوابم که کاری نمی توانم انجام دهم، جز این که کارهایی که باید پس از استراحت انجام دهم دچار نقص و کاستی می شود.دیدگاه امام در مورد تنظیم وقت این بود که وقتی آدمی به برنامه های خود نظم ببخشد مسلماً وجودش نظم می یابد. این موضوع در زندگی امام کاملاً محسوس بود، آن قدر که وقتی امام در پاریس اقامت داشت پلیس ها می گفتند ما حتی ساعت های خود را با رفت و آمد امام تنظیم می کنیم. ساعات شبانه روز امام چنان تقسیم بندی شده بود که اطرافیان قادر بودند بدون این که امام را ببینند، بگویند مشغول چه کاری است. امام ساعت هفت صبح صبحانه می خوردند و تا ساعت نه صبح به کارهای مربوط به مسایل ایران رسیدگی می کردند. از ساعت نه تا ده صبح کارهای شخصی را انجام می دادند. از ده الی دوازده ظهر به مصاحبه ها و ملاقات های خصوصی می پرداختند. از دوازده ظهر تا دو بعد از ظهر به برنامه نماز و نهارشان اختصاص داشت و بعد از آن یک ساعت استراحت می نمودند از ساعت سه الی پنج بعد از ظهر به کارهای مرتبط با انقلاب اسلامی در حد وظایف خودشان از قبیل بررسی اخبار و روزنامه های رسیده مبادرت می نمودند. رسیدگی مجدد به مسایل نهضت اسلامی بعد از نماز مغرب و عشاء تا ساعت نه شب که موقع صرف شام بود، ادامه می یافت. بعد از شام تا ساعت یازده به رادیوهای گوناگون و اخباری که قبلاً ضبط شده بود گوش می دادند تا آن که زمان استراحت و خوابشان فرا می رسید.(۱۴) این نظم دقیق و برنامه ریزی اصولی انسان را بهنظم امام، این حقیقت را ثابت می کند که با اجرای چنین برنامه ای می توان هرگونه تلاش بیهوده، سخن بی جا و فکر بی مورد و اموری را که بعداً موجب ندامت می شود از زندگی حذف نمود. با این شیوه لحظه ای از وقت امام تلف نمی گردید و اگر هم به ظاهر بیکار بودند حتماً مشغول تفکر در مسئله ای بودند، دکتر بروجردی می گوید یک روز جمعه که هوا مساعد بود، ایشان مشغول قدم زدن در حیاط بودند، من و همسرم (دختر امام) روی تختی نشسته بودیم وقتی راهپیمایی امام خاتمه یافت بر آن تخت و در کنار ما قرار گرفتند. معمول بود که بعد از قدم زدن دو استکان چای جلوی امام می گذاشتند، همسرم پرسید که آقا چای بیاورم خدمتتان؟ به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند چند ثانیه دیگر باقی مانده است. این قدر زمان را به تصرف در آوردن و از لحظات استفاده کردن واقعاً موجب شگفتی است.(۱۶)مقام معظم رهبری نقل نموده اند در جلسه ای خدمت امام بودیم، بحث به درازا کشید، در این اثنا ایشان به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند زمان قدم زدنم دیرشد!.(۱۷)حضرت امام در ۲۴ ساعت تنها چهار ساعت می خوابیدند، ساعت یازده شب چراغ اتاقشان خاموش می شد و در ساعت سه بعد از نیمه شب اطرافیان متوجه می شدند که صدای کاغذ از محل اقامت امام می آید. زیرا آخر شب و در ساعتی که تنظیم کرده بودند روزنامه هایی را که برایشان ترجمه نموده بودند و به دلیل کثرت کار در روز موفق به مطالعه آنها نمی شدند، مورد بررسی قرار می دادند.(۱۸)نظم کارها به عهده امام بود. احدی از یاران، شاگردان، علمای حوزه و یا شهرستان ها در نحوه تفکرات سیاسی ایشان شرکت نداشتند. صدور بیانیه ها، پیام های سیاسی، اطلاعیه های گوناگون از نبوغ فکری، رشحات و رشادت قلم و انسجام اندیشه امام در طول تاریخ حیات فکری و فرهنگی ایشان حکایت دارد. در نخستین روز بعد از ارتحال آیهٔ اللّه بروجردی تصمیم گرفتند به اولین اطلاعیه مندرج در روزنامه اطلاعات

در خصوص دخالت زنان در انجمن های ایالتی و ولایتی پاسخ دهند، اواخر سال ۱۳۴۱ هـش قلم به دست گرفتند و اطلاعیه صادر کردنـد، آن روز با قلم نی و مرکّب اطلاعیه ها و بیانیه ها را برای نخستین بار منظم و با دقت و بدون قلم خوردگی نوشتند و توسط شاگردان به اطراف و اکناف ارسال می کردنـد. نظرات افراد در چگونگی انتشار آنان هیـچ گونه تأثیری نداشت و با شور و مشورت اشخاص تنظیم نمی گردید و این ویژگی از نظم فکری و عملی امام حکایت دارد. به راستی باید امام را در این روزگار قهرمان نظم و دقت و برنـامه ریزی نامیـد. در بین وسایـل شخصـی امـام کمتر چیزی بود که بیش از سـاعت مورد علاقه ایشان باشـد. یک ساعت کوچـک جیبی داشتند که برنـامه هایشـان را که از پیش تنظیم کرده بودنـد بـا آن تطبیق می نمودنـد و جز در مورد ملاقـات هـای اضطراری و پیش بینی نشده مسؤولان رده بالای کشوری، تغییری در آن نمی دادند.(۱۹)اغتنام از فرصت هاائمه هدی به پیروان خود توصیه نموده انـد اوقات خود را تقسیم کننـد، بخشـی را به دعا و مناجات با خـدای خویش اختصاص دهنـد، قسـمتی را برای تأمین معاش و امور شخصـی در نظر گیرند و اوقاتی را برای استراحت منظور کنند، امام بصورت ملموس چنین برنامه منظمی را در زندگی داشـتند و حتی عبـادت، اوراد و اذکارشـان با برنامه ریزی بود کاملاً روشن بود که چه وقت بایـد قرآن تلاوت نماینـد، چه موقع دعا بخواننـد. آن چنان تقیّد به امور عبادی در سریره ایشان مشاهده می گردید که برای برخی این تصور پیش می آمد شخصـی که می خواهـد نظامی طاغوتی را که از سوی ابرقدرت ها بصورت همه جانبه حمایت می شد، از بین ببرد و تشـکیلات اسـلامی را به عنوان نظامی سـعادت آفرین برای کلّ جامعه معرفی کنـد، با این همه موانع، دشواری های سیاسـی و مضایق متعدد چگونه می تواند بخش مهمی از وقت خویش را به عبـادت، نمـاز، قرآن و دعـا بپردازد. امام از لحظه ها و فرصت هایی که پیش می آمـد بهترین اسـتفاده را می کرد و نمی گـذاشت این نعمت ناشـناخته و غیر قابـل برگشت، تبـاه گردد. در احوال حضـرت امـام سـجاد(ع) آمـده است وقـتی آرایشـگری موی شـارب آن حضـرت را کوتـاه می نمود متوجه شـد که لب های مبارک ایشان که به ذکر الهی مشـغول بود، مرتب تکان می خورد به نحوی که اصـلاح سـر و صورت را با اشـکال مواجه می سازد. چون آرایشـگر از امام خواهش نمود انـدکی ذکر نگویـد تا وی بتوانـد کارش را انجام دهـد، حضـرت خطاب به وی فرمودنـد: اگر در این لحظاتی که تو می گویی از ذکر خدا غافل بمانم و مرگ مرا درک کنـد چه ضـمانتی می توانی بکنی؟ آری فرصت به سـرعت می گذرد و دیگر برای آنها برگشتی و تکراری نمی باشد و خوشـبخت کسـی است که از آنها نهایت استفاده را بنماید، به همین دلیل رسول اکرم(ص) فرموده اند: از سوی خداوند تبارک و تعالی برای شـما در طول زندگیتان نسیم هایی می وزد آنها را دریابید. امام خمینی به این توصیه ها کاملاً عمل می کردند و برای غنیمت شـمردن فرصت در اغلب اوقات، در زمانی مشـخص به اموری متعدد اشـتغال داشـتند و اگر چند دقیقه ای فرصت می یافتند، اجازه نمی دادند بیهوده هدر رود. حتی موقعی که خبرنگاران می آمدند تا مصاحبه کنند در همان لحظاتی که مشـغول آماده کردن وسایل بودند امام از همان اوقات اندک اسـتفاده می کردند.(۲۰)به تجربه مشخص گردیده است که آدمی قادر نمی باشد هر وقت دلش خـواست، به آرزوهـای خـود و افکـار خـویش جـامه عمـل بپوشانـد و لـذا معصـوم(س) فرموده است: «انّ الامـور مرهونهٔ باوقاتهـا؛ هر کـاری امکانـات و شـرایطی می خواهـد که همیشه مهیّا نمی باشـدو اگر در موقع مقتضـی انجام نگیرد فرصت فانی می گردد و از دست می رود. امام خمینی بر این نکته ناب تأکیـد وافر داشـتند و در بحث های درس مکاسب چندین بار تذکر دادند که اموری چون تحقیق، نگـارش، مطـالعه، عبـادت و کسب فضایل و کمالات معنوی را به فصل سبز جوانی امام هیـچ کاری را در وقت خودش به عـذری و بهـانه ای به تـأخیر نمی افکندنـد و در هر کـاری وارد می شدنـد مثل این که محـدوده حیات همین یک ساعت است و بدین نحو در غنیمت شمردن اوقات ساعی بودند. حضرت علی(ع) خطاب به مالک اشتر فرموده اند: کار هر روز را در همان روز انجام بده زیرا اگر برای روز بعد گذاشتی با کار فردا دو کار می شود. امام در هنگام تبعید در ترکیه وقتی فرصتی را بدست می آوردند مشـغول نگارش کتاب عمیق و دقیق تحریر الوسیله گردیدند و اگر از آن فرصت اسـتفاده نمی نمودند چنین اثر ارزشـمند و گرانبها در اختیار مشتاقان معارف اسلامی قرار نمی گرفت. در نجف اشرف با وجود موانع سیاسی و مشکلات متعدد بحث مفصل و

گسترده «بیع» را شروع کردند در حالی که مشکلات آنقدر گسترده و زیاد بود که کمتر کسی حاضر می گردید در چنین شرایط آشفته ای به چنین کار علمی و فکری دست بزند به نحوی که مورد قبول اهل نظر در مجامع علمی واقع شود.(۲۱)در اوایل بحث ولایت فقیه (در نجف) عده ای به شکل اعتراض به امام ایراد گرفتند که در وضع کنونی شما چه وقت می توانید حکومت اسلامی را تشکیل دهید که مشغول بحث فقهی و تنظیم برنامه اش هستید؟ ایشان فرمودند: نباید در قضایا با این فکر وارد گردید بلکه چنین کار مهم و بزرگی دارای ابعاد و مقدمات فراوانی است ما فعلاً برنامه اش را تنظیم می کنیم؛ اگر موفق هم شدیم خودمان حکومت را پیاده می کنیم در غیر این صورت برنامه منظم و حساب شده ای در اختیار افراد می باشد که وقتی نسل های آینده آمدند دیگر نیازی به اتلاف وقت برای تدوین آن نخواهند داشت.حتی بیماری و کسالت مانع از این نگردید که امام حساب شده و منظم کارهای خود را پیگیر باشد طی مدتی که ایشان در بیمارستان تحت مداوا و مراقبت های شدید درمانی و پزشکی بودند و برای افزایش خواب امام، داروهای آرامش بخش تجویز می کردند امام به همان وضع قبلی و طبق نهج متداول سابق رأس ساعت دو بعد از نیمه شب از خواب برمی خواستند و جویای وقت تهجّد و اقامه نماز شب می شدند!(۲۲)یکی از موثقین نقل کرده است امام هنگامی که در تهران بسر می بردند در درس حکیم الهی آیهٔ اللّه میرزا ابوالحسن رفیعی قزوینی شرکت می کردند. این فقیه و حکیم فرزانه در مسجد جمعه تهران نماز مغرب و عشاء را به جماعت اقامه می نمودند اما منظم نمی آمدند، امام چون به طوری جدّی و تحت هر شرایطی به نظم مقیّد بودند در یکی از روزها که مرحوم رفیعی قزوینی با تأخیر آمدند از جای خویش برخاستند و به حاضران گفتند: بیائید با هم به آقا بگوئیم مرتب بیاید، این گونه که نامنظم می آیند وقت بسیاری از مردم ضایع می شود بعد آیهٔ اللّه رفیعی آمدند و نماز را اقامه نمودند. در پایان یک نفر خطاب به ایشان گفت: سید جوانی به مردم گفت باید به آقا تذکر داد سروقت برای نماز در مسجد حاضر شود، آن حکیم وارسته گفت: این فرد که بود؟ در آن حال امام در گوشه ای از مسجد مشغول خواندن نماز بود، آن شخص ایشان را به امام جماعت نشان داد تا نگاه مرحوم رفیعی به امام افتاد، اظهار داشت: ایشان حاج آقا روح اللّه خمینی هستند، مرد بسیار فاضل، پرهیزگار، زاهد، منظم و مهذّب می باشند. اگر یک وقت آمدن من با تأخیر مواجه شد، از او بخواهید به جای من امام جماعت شما باشد، حق با اوست.(۲۳)امام سیزده یا چهارده سال در نجف اقامت داشتند. در این ایام جز شب هایی که احیاناً بیمار بودند و یا برخی اوقات که به کربلا مشرف می شدند، دو و نیم ساعت بعد از غروب به بیرونی منزل تشریف می آوردند و لحظه ای دیرتر یا زودتر نمی آمدند. حدود سی دقیقه در آن جا با علما، طلاب و برخی مراجعین عادی ملاقات ها و دیدارهایی داشتند و پس از آن به حرم مطهّر حضرت علی (ع) مشرف می گردیدند. این برنامه کاملاً منظم، مداوم و تغییرناپذیر بود، بعد از زیارت و انجام مستحبات چهار ساعت از غروب گذشته به منزل باز می گشتند. یکی از طلبه های نجف گفته است عزیمت امام به حرم علی(ع) به قدری منظم است که ما می توانیم ساعتمان را با حرکت ایشان تنظیم کنیم.(۲۴) حجهٔ الاسلام و المسلمین ایروانی گفته است: در یکی از سفرهای خود به عراق در صحن مقدس امیرمؤمنان علی(ع) با عده ای از اهل فضل نشسته و مشغول گفتگو بودیم، موقع ترک آنجا، آنان نگاهی به ساعت خود و ساعت صحن مطهر کردند و متوجه اختلاف آنها شدند و در این باره بحثی پیش آمد، در این حال امام خمینی وارد صحن گردیدند. یکی از اساتید نجف با مشاهده ایشان به حاضرین گفت: حالا می توانید ساعت های خود را تنظیم کنید زیرا امام طی مدتی که در نجف مقیم اند بدون لحظه ای تأخیر رأس ساعت دو و سی دقیقه پا به صحن مطهر می گذارند.(۲۵)فردی که مأمور رسیدگی به امور مالی دفتر امام بود، خاطرنشان کرده است در طول ده سالی که آقا در جماران تشریف داشتند، هر روز رأس ساعت مقرّر، آماده پذیرفتن ما بودند. چنانچه به خاطر نامساعد بودن شرایط در موقع مشخص به حضورشان نمی رسیدیم، امام زنگ اتاق را به صدا در می آوردند و ما را فرا می خواندند.در ملاقات های عمومی گاهی بعد از آماده شدن ایشان، برای به حد نصاب رسیدن ملاقات کنندگان نیاز به سه دقیقه انتظار بود که وقتی به ده دقیقه می رسید امام نسبت به نامنظم بودن برنامه های ملاقات لب به اعتراض می گشودند و می فرمودند: چرا قبل از فراهم ساختن

مقـدمات ملاقـات مرا به محل مزبور فرا می خوانیـد؟ اگر در ملاقات های خویشاونـدان و آشـنایان، حاضـران در زمان معین از جای برنمی خاسـتند و وقت بیشـتری را می گرفتنـد، بـا اعتراض امـام مواجه می شدنـد.(۲۶)انـدیشه منسـجمامام بر این بـاور بود که وقتی انـدیشه انسان نظم گرفت و در زنـدگی فردی و اجتماعی برنامه ریزی داشت از آن نظم فکری الهی هم برخوردار می گردد، در این صـورت لغزش و خطاهـایش کـاهش می یابـد و آدمی در مرحلـه ای قرار می گیرد کـه جز برای پیـاده کردن اوامر الهی و کسـب رضایت حضـرت پروردگار به چیز دیگر فکر نخواهد کرد.از جلوه های نظم امام این بود که با وجود تبحّر در علوم عقلی و نقلی، به هیـچ عنوان عرصه هـای این دانش هـا را بـا یکـدیگر ممزوج نمی نمود. هنگـامی که حکمت تـدریس می نمود گویی بزرگـترین و برجسـته ترین فیلسوف در حـال فیض رسـانی است و چون در موضوع عرفـان پرتو افشـانی می کرد والاـترین عارف در حوزه نظر و عمل به شـمار می رفت. وقتی به مباحث فقهی و اصولی می رسـید چنان بر روح، اراده و افق فکری احاطه داشت و زمام انـدیشه اش در اختیار خودش بود که گویی وارد بازار و زندگی مردم شده است و احکام فقهی و موازین شرعی را بدون هیچ گونه وابستگی به حکمت و عرفـان و دانش تفسیر بیـان می کرد در حقیقت اگرچه امـام در علوم گوناگون صاحب نظر بود اما این معارف نتوانسـتند روح بلند ایشان را تحت الشـعاع خود قرار دهند و آن روح قدسـی بر تمامی دانش ها اشـراف داشت و آنها را در موقع مقتضی بکار می گرفت. امام ضـمن آن که در تـدریس و تبیین مباحث علمی جـدّیت و قاطعیت داشت تفریح و اوقات فراغت را برای جویندگان دانش ضـروری می دانستند و چون کسی را در روز تعطیل مشغول کار می دیدند به وی می فرمودند: به جایی نمی رسی! زیرا وقت تفریـح بایـد استراحت کرد و می افزودنـد تا به حال نه یک ساعت از تفریـح را برای درسم گذاشـته ام و نه ساعتی از وقت درسم را صرف تفریـح کرده ام هر کـاری وقت مختص خودش را دارد. هر زمانی بایـد به امور متناسب پرداخت اگر اوقات استراحت نداشـته باشـید، قادر نخواهیـد بود تحصیل کنید و به مدارج عالی برسـید.(۲۷)مشـهور اسـت کـه امـام در دوران طلبگی منظم و به موقع در جلسات درس اسـتادانشان حاضـر می شده اند مرحوم آیهٔ اللّه شاه آبادی(اسـتاد عرفان امام) گفته بود: روح اللّه واقعاً روح اللّه است. نشد یک روز ببینم که بعد از بسم اللّه درس حاضـر باشد بلکه همیشه قبل از شروع درس حضور داشته اند.(۲۸)مکرّر اتفاق می افتاد که قبل از آن که امام برای درس تشـریف ببرنـد افرادی از نزدیکان و خویشاوندان خدمتشان بودند، در این مواقع تا آخرین لحظات با کتاب سـرو کار داشـتند و چون وقت درس فرا می رسـید با سرعت عازم محل تدریس می شدند. درس امام در قم رأس ساعت ۸ صبح آغاز می گشت. آن قدر در مورد شـروع درس حساسیت داشتند که اگر کسی می خواست در راه با معظم له گفتگو کند نمی توانست ایشان را متوقف سازد تا دیرتر به مقصد برسـند، همانگونه که قدم برمی داشتند پاسخ سؤالات را می دادند. شاگردان هم از اسـتاد آموخته بودنـد که در مسیر تـا رسـیدن به محـل درس، اوقات را به بحث در موضوع مورد نظر بپردازنـد.(۲۹)حجهٔ الاسلام و المسـلمین سید عبدالمجید ایروانی یادآور شده است زمانی که در مسجد سلماسی قم در درس امام حاضر می شدیم کمتر اتفاق می افتـاد که من زودتر از امـام به کلاـس درس برسم، غـالب اوقات من و دیگر طلبه ها وقتی به مسـجد می رفتیم می دیـدیم امام قبل از همه آمـده انـد و روی منبر و سـجاده نشسـته و آمـاده گفتن درس هسـتند. ایشان از این که برخی شاگردان پس از شـروع درس می آمدنـد خیلی ناراحت می شدند.(۳۰) آیـهٔ اللّه بنی فضـل نیز، گفته است امام از این دیر آمـدن ها گلایه داشـتند و می فرمودنـد آدم یک درس در روز بخوانـد ولی خوب مقید باشد در آغاز درس، حاضـر باشد.(۳۱)روزی امام فرمودند: به کسـی نگفته و نمی گویم به درس من بیاید ولی اگر می آید باید منظم باشد. اگر وقت شـناس و اهل برنامه ریزی باشید با احتساب فاصله منزل تا اینجا طوری حرکت می کنید که تمامتان جلو ورودی مسـجد سلماسی با هم برسید.(۳۲) حتی یک روز وقتی متوجه شدند عده ای حین تدریس وارد می شوند قدری درباره نظم صـحبت کردند و توصـیه نمودند در کارهای خود منظم باشید.(۳۳) یکـی از شاگردان امام یادآور شـده است در مـدت چهار سال و نیم یک دوره اصول را نزد امام آموختم. در این مـدت تنها دو روز تعطیلی دیـدم، به غیر از اعیاد، ایام سوگواری و یا جمعه ها که معمولاً تعطیل می باشد. برخی دوستان می گفتند ما ساعت هایمان را با شروع درس ایشان منظم می

کنیم.(۳۴)انضباط در پژوهشنظم و برنامه ریزی بیشتر در تلاش های علمی و خصوصاً نگارش ایشان تجلّی کرده و موجب احاطه کامل امام در معلومات و زمینه ساز پرمحتوایی و بصیرت ژرف ایشان گردیده است و الّا چه بسیارند افرادی که سالیان متمادی در کسب معرفت می کوشند ولی چون مطالعه ای نامنظم و پراکنده دارند در هیچ کدام از جنبه های علمی صاحب نظر نمی باشند ولی امام در نخستین گام در مسیر علم و هرکار دیگری، آغاز و انجام و سایر اهداف را از قبل تعیین نموده و بدون افراط یا تفریط و یا سردرگمی در آن جهت گام برداشته اند. ایشان اولویت را در بحث علمی و تحقیقی به فقاهت و سپس علوم دیگر داده اند. نظم و برنامه ریزی حاکم بر زندگی علمی و فرهنگی امام در موارد ذیل ملموس بود:۱ـ انضباط در مورد تعیین، شناسایی و انتخاب استادان و مربیان.۲ـ انضباط در انتخاب اوقات فراگیری علم، ساعات مطالعه و مباحثه.۳ـ انضباط در انتخاب هم دوره ها و هم افق ها برای مباحثه، مبادله دروس و نظریات.۴ـ نظم و هماهنگی در تعیین حدود و ظرفیت طبیعی فکری، روحی و بدنی بدون فشار افراطی.(۳۵)اگر فردی دفتری برمی داشت و با امامفعالیت های علمی و آموزشی امام در خانه برنامه ریزی شده بود، ساعتی را به مطالعه کتاب ها و متن هایی که خواندن آنها برای تدریس ضرورت داشت اختصاص می دادند، ساعاتی را برای کتاب ها، نوآوری ها و مطالب جدیدی که بدستشان می رسید در نظر گرفته بودند و اوقاتی را به مطالعه عادی می پرداختند.(۳۷) بعد از ماجرای تأسف بار شهادت آیهٔ اللّه سید مصطفی خمینی، امام به خانه برگشت. آن وقت زمانی بود که باید مطالعه خاص خود را می نمودند، مرحوم حاج احمد آقا می گوید: من می دانستم که امام تا چه صفحه ای از کتابی را که در آن ساعت مشغول مطالعه بودند، خوانده اند، روز قبل از شهادت برادرم دیده بودم، وقتی آقا از سرمزار برگشتند به اندازه روزهای عادی آن کتاب را مطالعه کردند و به کار دیگری پرداختند یعنی حتی چنین مصیبت بزرگ و اندوه باری نظم و برنامه ریزی امام را برهم نزد.(۳۸)قبل از حادثه فیضیه در قم اعلامیه هایی به در و دیوار زده بودند که محتوای آن ها وهن انگیز بود و گویا در برخی از آنها امام را آماج ناسزا قرار داده بودند آیهٔ اللّه طاهری خرم آبادی می گوید وقتی خدمت امام رسیدم مشاهده کردم جهت تدریس مشغول مطالعه هستند. این که در چنین اوضاع و احوال آشفته ای که همه ما را ناراحت کرده بود چگونه امام برنامه عادی خود را قطع نمی کنند و کتابی را مطالعه می کردند تا مضامین آن را در جلسه درس بحث کرده و مورد انتقاد قرار دهند، برای من بسیار شگفت انگیز بود.(۳۹)امام برای آگاهی از اوضاع سیاسی اجتماعی ایران و دیگر کشورها از تمام منابع و طرق موجود و ممکن استفاده می کرد به گونه ای که در حد ممکن از همه مسایل مطلع گردند و این اطلاعات از کانال های متعدد باشد در این برنامه نیز نظم و دقت در استفاده از فرصت های زندگی به نحو احسن قابل مشاهده بود و امام با برنامه ریزی ویژه ای می کوشیدند از تمام رخدادهای جهان اسلام و امت اسلامی با خبر باشند و با بررسی اطلاعات موجود به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها بپردازند.(۴۰)با وجود کثرت کارها، تعداد زیاد گزارش ها و آمارها نشانه ای از شلوغی و تراکم کاری بر جای مانده در زندگی امام قابل مشاهده نبود، چیزی گم شدنی نبود. لباس، کتاب، قلم، رادیو، وسایل شخصی و... هر کدام در جای معین قرار داشتند. اگر در لابلای آنها امانتی دیده می شد که باید به صاحب آن یا مسؤول مربوطه مسترد گردد در اولین فرصت و بدون فوت وقت نسبت به انجام آن اقدام می نمودند.(۴۱)نظم و ترتیب در نگارشهمانگونه که امام به هنگام تدریس مطالب را خیلی عالی دسته بندی و مرتب می نمودند و همین ویژگی در بهتر و زودتر فهمیدن و درک نکات درسی و آموزشی بسیار اثر داشت، در نوشته های ایشان این شیوه دیده می شد.افتتاح، اختتام، نظم منطقی مطالب، توالی موضوعات اصولی و حساب شده بود. نوشته های امام به قدری خوش خط، منظم و بادقت و علاقه تهیه و تنظیم شده که توجه هر بیننده با ذوق و مشتاقی را به سوی خود جلب می کند از جمله حاشیه بر وسیله است که به خط مبارک نوشته اند و در جلد بسیار جالبی به صورت کتاب تمیزی در دسترس می باشد مکاسب محرّمه را در دو جلد با خطی زیبا و رعایت دقیق فاصله بین سطور، کاغذ و جلد پاکیزه ای نوشته اند. جلد اول اصول نیز توسط ایشان به رشته نگارش درآمده است. این دقت و ظرافت معلول همان نظم و ترتیب و بهره گیری از فرصت هاست، این ها نوشته های امام است که در قم مرقوم فرموده اند آثاری که در نجف

تـألیف نموده انـد بـا همان نظم و انسـجام و حتی توجّه در انتخاب کیفیّت دفتر و کاغـذ مرقوم نموده انـد که به طبع رسـیده است. از برکات نظم و برنامه ریزی امام در تحقیق این است که بعـد از رحلت آیهٔ اللّه بروجردی تنها مرجعی که هم حاشیه بر عروهٔ الوثقی و هم حاشـیه بر وسیلهٔ النجاهٔ داشت، ایشان بودند.(۴۲) اگر کسـی آثار امام را با عمر با برکت ایشان تقسیم کند به خوبی می فهمد که چگونه از ساعات و بلکه دقایق زنـدگی اسـتفاده کرده و بهره وافی برده انـد در صورتی که ایشان خیلی اهل قلم نبوده انـد و در این زمینه احتیاط می کرده اند.(۴۳) وصیت نامه مهم، جامع و مفصل امام و این همه قصاید، غزلیات و نامه های عرفانی که در سال های اخیر منتشر شده است مربوط به ماههای واپسین زندگی آن بزرگوار می باشد، یعنی اوقاتی که افراد بر فرض برخورداری از سلامتی کامل، حوصـله و توان نگارش را ندارند چه رسد به انسانی که چندین بار دچار نارسایی قلبی شده و برخی اندام هایش درست کار نمی کنـد و تحت مراقبت هـای ویژه طبی، پرهیز غـذایی، آزمـایش هـای گونـاگون طبی و خوردن روزانه چنـدین دارو، به سر می برد.(۴۴)در هیچ جای جهان متداول نیست که رهبر و رئیس کشوری، شخصاً مطالب خود را بنویسد و معمولاً مطالب مورد نیاز او را کارشـناسان، متخصـصان، مشـاوران و دستیـاران تهیه کرده و برایش می برنـد ولی امـام تمامی منـدرجات را خود شـخصاً مرقوم می فرمودنـد. گـاهی اوقـات برخی کلمات را خط زده و بالایش نوشـته انـد و یا بعضـی عبارات را که بعـداً به ذهنشان رسـیده و بایستی اضافه کننـد و مثلاً در متن جا نبوده در حاشـیه نوشـته اند.رعایت نظافت و بهداشت شخصـیامام از نظر زیستی، بدنی و روحی مراقب سلامـتی خویش بودنـد و فعـالیتی را که منـاسب وضع مزاجی و موقعیت سـنّیشان بود، انجـام می دادنـد، وقتی می خواسـتند از زمین برخیزند همیشه دست چپ را بر روی زمین می نهادند و چون می خواستند برای تدریس بالای منبر بروند ابتدا پای راست رااز سنین نوجوانی امـام در رعایت نظافت ضـرب المثل دوسـتان بودنـد، موقع بارنـدگی که کوچه گلی بود به طوری که گاهی تا زانوی افراد هنگام عبور و مرور گل آلود می شـد به قـدری امام آرام داخل کوچه ها حرکت می نمودنـد که کمتر لباسـشان گل آلود می شد و اگر هم لکّه گلی پشت عبایشـان بود، عبـا را در اتـاق جلوی بخـاری می نهادنـد و خشـک که می شـد آن را بـا دم قـاشق پـاک می کردنـد. در همین روزهـای آخر که در بیمارسـتان بر اثر برخی داروهـا لکه هـای زرد بر لباسـشان مشاهـده می گردیـد، بـا اشـاره به پرستاران لکّه ها را نشان دادند که بلافاصله پیراهن امام را عوض کردند.(۴۶)امام مدام و در هر شرایطی مایل بودند صورتی آراسته و سـیمایی تمیز داشـته باشـند. در نجف وقتی می خواسـتند به حرم مشـرف شوند بر کفش های خود دستمال می کشیدند، جلو آینه رفته محاسن خود را شانه می زدند، سپس عطر استعمال می کردند، هنگامی که از کوچه ای عبور می کردند رایحه عطر امام در آن مسیر مشـام ها را نوازش می داد، دختر امام می گویـد وقتی وارد اتاق آقا می شـدیم، فضای آن معطر بود، همه نوع عطری مصـرف می نمودنـد وقتی به حمام می رفتنـد، لباس خود را عوض می کردنـد و چون آن را می آوردنـد تا شسـته شود بوی گل می داد. در نجف وقتی از مسـجد یـا بارگـاه مطهر بـاز می گشـتند و به دلیـل گرمی شدیـد هوا خیس عرق می شدنـد لباس خود را تعویض می کردنـد هنگام مشـرف شـدن به حرم خود را معطّر می ساختند.(۴۷)هر صـبح جمعه بعـد از گوش دادن خلاصه اخبار ساعت هشـت بامـداد، امـام آمـاده اسـتحمام بوده و راهی حمـام می شدنـد و در این ساعت مجالی برای شـنیدن مطلبی یا امضاء نمودن چیزی نمی گذاشـتند زیرا بلافاصـله مشـغول باز نمودن تکمه های خود می شدنـد و در همان حال برمی خاسـتند. اسـتحمام امام متجاوز از یک ساعت طول می کشـید لباسـشان ضـمن سادگی و پاکیزگی تمیز بود و در جوراب های ایشان اثری از سیاهی و بوی عرق دیده نمی شد با این که تمام محیط زندگی و فرش های ساده امام نظیف بود ولی همواره با دمپایی روی فرش راه می رفتند، محل زندگی امام از شـدت نظـافت می درخشـید و فضـای پرطراوتش از بوی دل انگیز عطرهـای متعـدد خوشبو بود، در عین حـال نمونه کامـل ساده زیستی، قناعت و صرفه جویی در استفاده از امکانات زندگی در سیره امام مشاهده می شد.(۴۸)در سال هایی که امام در قم بسر می بردند یک عبای مشکی رشتی داشتند که در تابستان و زمستان می پوشیدند ولی خیلی خوب از آن مراقبت می کردند. لباس امام از جهت جنس و کیفیت زیـاد خوب نبود و مواظب بودنـد برای تهیه آن وجوهات کمتری مصـرف شود ولی از نظر نظافت و پاکیزگی

در اوج بود.(۴۹)یکی از پزشکان گفته است برای انجام خدمات درمانی خدمت امام رسیدم. مشغول کار بودم که قطعه ای پارچه ای را مشاهده کردم که خیلی منظم و مرتب تا شده و در مجاورت ایشان قرار داشت. نخست نفهمیدم چیست و تنها وقتی آقا داشتند جوراب خود را پا می کردند متوجه گردیدم آن پارچه تمیز جوراب امام است که یکی از لگنه های آن وصله خورده بود اما نظافت و پاکیزگی فوق العاده ای داشت.اگر می خواستند غذایی جلوی امام بگذارند باید ظاهری آراسته داشته باشد و اگر این گونه نبود از خوردن آن اکراه داشتند. فردی گفته است روزی با برخی از دوستان که بعضی با همسرانشان بودند خدمت امام رفتم مشاهده کردیم امام مشغول جارو نمودن اتاق خود هستند. همسر یکی از آشنایان جلو رفت و گفت اجازه دهید تا اتاقتان را جارو کنم، ایشان فرمودند: هر کسی موظف است محل کار خویش را شخصاً تمییز کند.(۵۰)پی نوشت ها:ـــــــــــــــ۱. نهج البلاغه، نامه ۴۷.۲. غررالحکم و درالکلم، حدیث ۷۳۷.۳. نهج البلاغه، حکمت ۲۱.۴. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۵.۵. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۵.۶. مجله سروش، شماره ۴۷۶.۷. امام خمینی در آیینه خاطره ها، علی دوانی، ص ۵۶.۸. مجله پاسدار اسلام، شماره ۲۴، آذر ۱۳۶۲، خاطرات محمد بروجردی، ص ۶۱.۹. پابه پای آفتاب، ج ۳، ص ۲۶۴ ـ ۲۶۳.۱۰. امام خمینی در آینه خاطره ها، ص ۵۷ ـ ۵۶.۱۱. غررالحکم، ح ۶۸۰۷.۱۲. مجله دانشگاه انقلاب،شماره ۷۵.۱۳. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۳۰۹ ـ ۳۰۸.۱۴. این برنامه در نوفل لوشاتو انجام می گرفت (نک: همان مأخذ، ص ۳۱۰).۱۵. نهج البلاغه، نامه ۵۳.۱۶. مجله امید انقلاب، شماره ۲۲۴، خرداد ۱۳۶۹.۱۷. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۱۰.۱۸. گل های باغ خاطره، ص ۱۳۶.۱۹. صحیفه دل، ص ۹۴، مقالات کنگره بررسی اندیشه و آثار تربیتی امام (قدس سره)، ص ۵۵۱.۲۰. خاطرات آیهٔ اللّه سید جعفر کریمی (مجله پاسدار اسلام، سال اول، ش ۵، ص ۳۳)، خلوتی با خویشتن، غلامعلی رجایی، ص ۱۲۹ ـ ۱۲۸.۲۱. پاسدار اسلام، ش ۸، ص ۶۱.۲۲. روزنامه کیهان، شماره های ۱۶۵۸۱ و ۱۶۵۴۸.۲۳. مصاحبه با حضرت آیهٔ اللّه حسین نوری همدانی، مجله حوزه، شماره ۳۲، ص ۹۱ ـ ۹۰.۲۴. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۹۸ و ۲۵۸.۲۵. گل های باغ خاطره، ص ۸۱.۲۶. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۲۵۹ ـ ۲۵۸.۲۷. مجموعه مقالات...، ص ۳۹۲.۲۸. مصاحبه با حضرت آیهٔ اللّه بنی فضل، مجله حوزه، شماره ۴۹.۲۹. پابه پای آفتاب، ج ۳، ص ۱۷۷.۳۰. همان، ج ۲، ص ۲۸۶.۳۱. همان، ج ۱، ص ۲۶۷؛ ج ۲، ص ۳۱۲.۳۲. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۳۹۰ و ۵۵۲.۳۳. سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲،ص ۲۷ـ۲۶.۳۴. صحیفه دل، ص ۱۱۲.۳۵. سرگذشت های ویژه...، ج ۲، ص ۱۰۷ ـ ۱۰۶.۳۶. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۴.۳۷. این برنامه مختص زمانی است که امام در نجف بسر می بردند.۳۸. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۴۷، ج ۴، ص ۱۱۸ و ۲۵۶.۳۹. گل های باغ خاطره، ص ۳۵.۴۰. ویژگی هایی از زندگی امام خمینی، انصاری کرمانی، ص ۳۷ ـ ۳۶، در سایه آفتاب، حجهٔ الاسلام و المسلمین حاج شیخ محمد حسن رحیمیان، ص ۲۰۹، سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲، ص ۶۴ ـ ۶۳.۴۱. در سایه آفتاب، ص ۱۸۷.۴۲. پابه پای آفتاب، ج ۴، ص ۹۹، صحیفه دل ۱۲۳.۴۳. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۱۳.۴۴. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۱۷۴.۴۵. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۰۳، معیارهای شناخت امام، ص ۱۸۷.۴۶. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۶.۴۷. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۵۸.۴۸. سرگذشت های ویژه... ج ۱، ص ۱۸، گل های باغ خاطره، ص۴۹.۵۶. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۵۵۲.۵۰. فصلنامه حضور، شماره ۱۹، ص ۳۰۹.

درکی نوین از ساعت بدن انسان

زهرا عباسپور

چگونه روزهایمان را می شماریم: دانشمندان می گویند درباره سازوکاری که زمینه ساز هواپیمازدگی (jet lag)، بی خوابی و سایر اختلالات ناشی از به هم خوردن ریتم ساعت درونی بدن۲۰۶۵۵۰.jpg است، به یافته های جدیدی دست یافته اند. اثر یک جهش در ژنی کلیدی که در تنظیم چرخه های خواب و بیداری در پستانداران عمل می کند برخلاف شیوه ای است که قبلاً تصور

می شد. یافته های جدید که در شماره ۳ ژوئیه نشریه «گزارش های آکادمی ملی علوم» آمریکا به چاپ رسیده، به معنای آن است که شرکت های داروسازی باید رویکرد خود را برای ساختن داروهای جدید برای درمان اختلالاتی که به بد کار کردن ساعت بدن مربوطند تغییر دهند•.نحوه عمل ساعت بدنبدن انسان ها و سایر پستانداران با اندازه گیری مداوم غلظت پروتئینی به نام PER در بدن درمی یابد که در چه زمانی قرار دارد. شرکت های دارویی در حال حاضر بر روی شیوه هایی کار می کنند که با تغییر میزان PER در بدن اختلالات ناشی از بد کار کردن ساعت بدن یا اختلال «ریتم شبانه روزی» را درمان کند. تجزیه PER توسط پروتئینی دیگر به نام CK۱e تنظیم می شود که تولید آن به وسیله ژن «کازئین کیناز» یا CK۱ کنترل می شود. پیش از این تصور می شد که جهشی به نام «tau» در CK۱ به تولید پروتئین های ناقص CK۱e منجر می شود و در نتیجه تجزیه PER آهسته تر از معمول صورت می گیرد و این پروتئین در بدن تجمع می یابد. به نظر می آید که ساخته شدن بیشتر PER ساعت درونی بدن پستانداران را سرعت می بخشد و در نتیجه طول روزها از نظر بدن کوتاه تر می شود. با این حال یک بررسی جدید نشان می دهد که در واقع عکس این قضیه رخ می دهد: جهش tau سرعت تجزیه PER را کم نمی کند بلکه آن را سرعت می بخشد. بنابراین زیادی PER نیست که باعث می شود بدن روزها را کوتاه تر درک کند، بلکه نبود مقدار کافی PER عامل این امر است.

•مانند یک ریاضیدانیکی از اولین شواهدی درباره اینکه دانسته های قبلی درباره جهش tau اشتباه است، از یک مدل کامپیوتری ساعت زیستی پستانداران به دست آمد که به وسیله دانیل فورجر ریاضیدانی از دانشگاه میشیگان ساخته شده بود. همسترهای دارای جهش ژنتیکی tau به جای روزهای معمول ۲۴ساعته، روزهای کوتاه ۲۰ساعته دارند. شبیه سازی کامپیوتری فورجر نشان داد که این وضع تنها در صورتی می تواند رخ دهد که CKle در نتیجه جهش سریع تر کار کند و نه کندتر. او می گوید: «من یکی دو سال پیش این پیش بینی را می کردم. اما بقیه می گفتند که نظر من بی پایه است. می گفتند تو ریاضیدانی از این چیزها سر درنمی آوری.» فورجر در حین انجام یک سخنرانی در دانشگاه در یوتا با دیوید ویرشاپ پژوهشگر «موسسه سرطان هانتزمن» این دانشگاه ملاقات کرد. نتایج به دست آمده از تجربیات انجام شده توسط گروه ویرشاپ نیز نشان می داد که جهش tau به جای کاهش فعالیت CK۱e، فعالیت آن را افزایش می دهد. گروه ویرشاپ دریافتند که کشت های سلولی موش های آزمایشگاهی که دارای جهش tau هستند، در عرض تنها چند ساعت PER را تجزیه می کردند، در حالی که در شرایط معمول این تجزیه ۸ تا ۱۰ ساعت طول می کشید. نتایج آنها پیش بینی فورجر را تایید کرد: ریتم شبانه روزی درون سلول های موش به این خاطر سرعت یافته بود که ژن جهش یافته CK۱ فعال تر بود و نه برعکس. این یافته بر داروهای جدیدی که برای درمان اختلالات مربوط به ریتم های شبانه روزی مثل افسردگی، بی خوابی و حتی برخی از انواع سرطان در حال ساخته شدن هستند، تاثیر خواهد گذاشت. ویرشاپ می گوید: «اگر مدل قبلی اشتباه باشد، داروهای ساخته شده تاکنون اثر متضادی خواهند داشت.»منبع : روزنامه شرق

مدیریت زمان

موفق است.« قانون پارتو » «قاعده ۸۰ : ۲۰ »این قاعده برای اولین بار توسط اقتصاد دان ایتالیائی به نام « ویلفردوپارتو » در قرن نوزدهم مطرح گردید. توسط مطالعات آماری پارتو دریافت که ۲۰٪ از جمعیت مالک ۸۰٪ از ثروت مای هستند.از کل مسائل که در زندگی با آن دست به گریبان هستیم تنها ۲۰٪ از مواد دارای اهمیت و ویژگی هستند که اتفاقاً ۸۰٪ از موفقیت ما در گروی این ۲۰٪ است لذا لازم است که این مسائل را شناسایی کرده و برای آنها اولویت خواصی را در نظر بگیریم.« برنامه هایتان را روی کاغذ بیاورید »« هر کس در بهار نکارد در پاییز برداشت نخواهد کرد »هرچه وقتمان را بهتر سازماندهی کنیم (برنامه) بهتر می توانیم از آن جهت دستیابی به اهداف شخصی وشغلی استفاده کنیم برنامه ریزی به معنی آمادگی جهت تحقق اهداف است.فایده اصلی برنامه ریزی کار شما آن است که : برنامه ریزی یعنی نجات دادن و ذخیره سازی وقت.تجربه دنیای تجارت نشان داده است

که هرچه تلاش بیشتری صرف برنامه ریزی بکنیم در موقع اجرا وعمل ، زمان کمتری مورد نیاز است ودر نهایت زمان ذخیره می گردد.هشت دقیقه آمادگی برای یک روز کاری و ثبات قدم بر روی برنامه ها می تواند در نهایت در هر روز یک ساعت وقت اضافی جهت استفاده در دیگر کارهای ضروری برای شما در بر داشته باشد.مهم ترین قاعده در برنامه ریزی آن است که کارها را به نوشته در آوریم.برنامه نوشته شده به معنی کاهش بار از روی حافظه شماست.« از فهرست برنامه روزانه استفاده کنید »« هر چه دقیق تر برنامه ریزی کنید ، شانسها و فرصتهای بیشتری به سراغ شما می آید »روز کوچکترین وقابل کنترل ترین بخش در سیستم برنامه ریزی زمان است.اگر شما کارهای روزانه را توسط برنامه ریزی تحت کنترل خود در نیاورید ، امکان ندارد که مدعی برنامه ریزی برای زمانهای طولانی تر مثلاً یک ماه و یک سال باشید.فهرستی واقع بینانه از برنامه روزانه باید تنها در بر گیرنده آنچه شما مایل هستید و توانائی انجام آن را دارید باشد.« همیشه وظایف و فعالیتها را لیست کنید »از دست دادن زمان را حساب کنید همانطور که از دست دادن پول را محاسبه می کنید.زمانهایی را برای کارهای برنامه ریزی نشده و کارهای غیر مترقبه در نظر بگیرید.برنامه زمان شما باید شامل سه دسته شود • :تقریبا ۶۰٪ برای برنامه ریزی فعالیتها (برنامه روزانه •)تقریبا ۲۰ ٪ برای فعالیتهای غیر منتظره (انقطاعها ، دزد های زمان •)تقریبا ۲۰ ٪ برای فعالیتهای بی سابقه و فعالیتهای اجتماعی (زمان خلاق)براساس اولویتها تصمیم بگیرید انتخابگر باشید ، کارها را تعویض کنید.در پایان روز فهرست کارها را بررسی کنید و خودتان را از شر کارهای ناتمام رها کنید .« اولویتها را تعیین کنید »بهتر است که کاردستی انجام دهیم (اثربخشی) بجای آنکه «کار» را درست انجام دهیم (کارآیی) « پیتر دراکر »دو مشکل بزرگ در مدیریت زمان ، وسوسه همیشگی نسبت به انجام بسیار زیاد کارها در یک زمان و خطر پراکندگی قوا به هنگام تقسیم آن بین وظایف می باشد.مدیران موفق از طریق توانایی آنها نسبت به سرو کار داشتن با فعالیتهای بی شمار وگوناگون شناخته شده اند در حالی که خود را در هر زمان ، به یک وظیفه مشخص اختصاص داده اند.اولویت گذاری به معنی تصمیم گیری است ، اینکه کدام وظیفه دارای حق تقدم زیادی است ، کدام در اولویت دوم است الی آخر ، و اینکه کدامیک دارای کمترین اولویت است . وظایف دارای اولویت زیاد بایستی ابتدا انجام شوند.« مزایای اولویت گذاری »با درجه بندی کارهایتان بر اساس اهمیت ، مطمئن می شوید که • :ابتدا روی کارهای مهم کار می کنید •.در صورت لزوم ، بر اساس ضرورت و فوریت روی وظایف کار میکنید •.در یک زمان ، دقیقاً بر روی یک کار متمرکز می شوید •.در برنامه ریزی زمان با کارها به صورت مؤثرتری برخورد می کنید •.اهداف تعیین شده به مؤثرترین شکل آن برحسب شرایط محیطی بدست می آیند •.تمام وظایفی که ممکن است توسط دیگری انجام شود به به کناری گذاشته شده و تفویض می گردد •.در پایان یک دوره برنامه ریزی شده (مثلاً یک روز کاری) ، مهم ترین موضوعات در بالاترین نرخ محافظت ومراقبت قرار دارند •.ماموریتها و وظایفی که شما و موفقیتهایتان با آنها سنجیده می شوند کامل شده اند.تجزیه الف ، ب ، جتجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان نشان می دهد که زمان صرف شده بر روی کارهای بسیار مهم (الف) ، مهم (ب) و کم اهمیت (ج) با توجه به موقعیت افراد ، متفاوت است (به بیان دیگر مدیریت پرسنلی از این لحاظ با مدیر مالی متفاوت است).تجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان (الف –ب – ج) کارهای نوع (الف) : مهم ترین وظایف مدیریت هستند. اینگونه وظایف تنها توسط فردی که مسئول آن است ویا توسط یک گروه به نحو شایسته ای انجام می پذیرد (به عبارت دیگر قابل واگذاری نیستند) و از مهم ترین مسائلی هستند که عملکرد مدیریت با آنها مورد سنجش واقع می شوند. کارهای نوع (ب) : از وظایف نیمه مهم هستند و می توانند به دیگری محول شوند. کارهای نوع (ج) : وظایفی هستند که دارای کمترین اهمیت هستند ، اما از لحاظ کمیت بیشترین حجم از کارهای روزانه را به نمایش می گذارند (وظایف روز مره ، تشریفات اداری ، خواندن ، تلفن زدن ، پرونده ها ، مراسلات و دیگر کارهای اداری)« بارفتار وحالت مثبت آغازکنید »قلب شاد چهره را زیبا می سازد و قلب غمگین روح وجان را می شکند.تقریباً همان مشکل همیشگی : با عجله به سوی دفتر کار هجوم می برید ، بدون خواب کافی و یا صبحانه مرتب ، در فشار وقت و با عجله زیاد. دقیقاً

همان نوع شروع کردنی که می تواند تمام روزتان را خراب کند. صبحدم باید به خودتان فرصت دهید تا • :به آرامی برخیزید •.صبحانه دلچسبی با خانواده خود بخورید •.از استحمام لذت برده و لباس بپوشید •.آهسته و بدون عجله و با فراقت خاطر به سوی کار برانید.برای اینکه در هر روز رفتار واحساس مثبت را حفظ کنید ، بایستی سه قاعده را رعایت کنید •.در هر روز بعضی از کارهایی را که از آن لذت می برید انجام دهید •.در هر روز بعضی از کارهایی که شما را به طور مملوسی به اهداف شخصی تان نزدیک تر می کند انجام دهید •.در هر روز بعضی از کارهایی را انجام دهید که بین زندگی خصوصی و زندگی حرفه ای شما ایجاد توازن کند (ورزش ، خانواده ، سرگرمی ، و غیره)« مراقب منحنی فعالیت باشید »« سحر خیز باش تا کامروا باشی »در طی روز توان اجرائی هر کس در نوسان وتغییر است . این تغییرات به طور طبیعی از فردی به فرد دیگر متفاوت است ، اما قابل پیش بینی است . گرچه تفاوتی بین افراد به خاطر گوناگونی در عادات تغذیه و مسائل شخصیتی وجود دارد ولی هنوز هم مطالب ذیل قابل طرح است •. بالا ترین سطح فعالیت معمولا در صبح رخ می دهد. این سطح از فعالیت مجدداً در باقی روز به دست نخواهد آمد •.بعد از ظهر ، و بطور مشخص بعد از نهار دوره عدم فعالیت ورکود شروع می شود. بعضی از افراد تلاش می کنند با خوردن مقادیر زیادی قهوه غلیظ بر این سستی غلبه کنند. به هر حال این کار معمولاً فقط دوره عدم فعالیت را به تاخیر می‌اندازد ، ولی مانع بروز آن نمی‌شود • .بعد از دومین وضعیت فعالیت سطح بالا در غروب ، منحنی اجرا بطور پیوسته سقوط میکند تا اینکه در چند ساعت بعد از نیمه شب به پایین‌ترین نقطه آن میرسد.« ساعت سکوت و آرامشی را برای خودتان اختصاص دهید »بزرگترین وقایع ، ساعات پر هیاهوی ما نیستند بلکه آرامترین آنها هستند.« نیچه »بسیاری از مدیران کار (واقعی) را بعد از ساعات رسمی دفتری آغاز می کنند. آنها در طول رو برای انجام وظیفه اصلی وقت ندارند زیرا عوامل عدم تمرکز فراوانی وجود دارد : همقطاران ، مشتریان ، ملاقات کنندگانی که وقت قبلی نگرفته اند، ناسازگاریها و اختلافات ، تماسهای تلفنی ، جلسات و غیره . ممکن است که سیاست همیشگی درب باز از نظر دیگران بسیار ستوده باشد ولی مدیری که اجازه می دهد وقتش با این روش به تاراج رود به خود صدمه می رساند.« یک قرار ملاقات با خودتان (زمان آرامش) »در دوره سازماندهی بایستی زمان آرامش را در نظر گرفته و بکار برید ، همچون دیگر ملاقاتهای مهم که در آن زمان غایب خواهید بود و در دسترس نمی باشید •:ساعت آرامش را در برنامه روزانه خودتان یاد داشت کنید ، مانند وقتی که با یک مشتری قرارداريد و یا باید در جلسه ای شرکت کنید •.در طول دوره آرامش از خودتان مراقبت کنید (بهترین روش ، به کمک منشی و یا مسئول دفترتان) درب اطاق را بر روی دفترتان ببندید ، و قبل از انجام این کار به همکاران و همقطاران بگوئید که « آنجا نخواهید بود »« از یک برنامه ریز زمان استفاده کنید »« تنها کافی نیست که به قصد گرفتن ماهی خود را به رودخانه برسانید ، بایستی نیز بیاورید »« مثل قدیمی چینی»مدیران موفق در مدیریت وقت خودشان نیز موفق هستند . آنها از آن جهت که فعالیتهایشان را تحت کنترل در آورند تا در نتیجه وقت بیشتری برای کارهای اساسی داشته باشند کامیاب می باشند. راز موفقیت بسیار ی از کارمندان و مدیران ، استفاده روزمره از یک کمک کار شخصی است که به آنها اجازه می دهد تا • :نگرشی جامع و فراگیر بر همه وظایفی که در دست دارند داشته باشید •.برنامه ریزی کنند وتمام پروژه های مهم ، قرار ملاقات وفعالیت ها را با روشی سیستماتیک و هدفمدار با یکدیگر هماهنگ و متناسب سازند •.در امر سازماندهی و مراقبت و پیگیری وظایف موفق تر باشند.مدیریت زمان پایدار و استوار مزایای فراوانی دارد :مایلید چه چیزی بدست آورید •. *آمادگی بهتر برای روز کاری آینده •برنامه ای رو به جلو برای همان روز •تصویری روشن و فراگیر از اهداف روزانه • سازماندهی امور روزمره •حافظه بهتر • تمرکز بر روی مسائل اساسی • پراکندگی کمتر در انرژی •.دستیابی به اهداف روزانه • قائل شدن تفکیک وتمایل بین موضوعات مهم وموضوعات کم اهمیت •تصمیم گیری بر اساس اولویت ها و بوسیله تفویض • افزایش کارآیی بواسطه هماهنگی در وظایف •کاهش عوامل حواس پرتی و برخورد مناسب تر وبهتر با انقطاعهای در کار •نظم شخصی •کاهش هیجانات وفشار های

عصبی •خونسردی وتسلط در مواجه با حوادث غیر مترقبه • بهبود کنترل شخصی •احساس مثبت موفقیت در پایان روز • افزایش خشنودی و انگیزش • افزایش توان اجرائی شخصی •و ، بالاتر از همه ، زمان ذخیره و حفظ شده به وسیله روشی مدرن (زمان آرامش) سعدیا دی رفت و فردا همچنان معلوم نیست درمیان این و آن فرصت شمار امروز را

خلاصه کتاب مدیریت موفق زمان

، ۰۷:۱۸ مدیریت موفق زمان جک دی فرنر- مترجم:ناصر جواهری زاده

تهیه: نازنین اعطایی- خلاصه کتاب: مقدمه : هر انسانی در طول روز فقط ۲۴ساعت یا ۱۴۴۰دقیقه یا۸۶۴۰۰ثانیه فرصت دارد تا به کار های خود برسد چطور می شود یک فرد در این مدت یک کشور را اداه کند ووقت هم اضافه می اورد در حالی که برخی دیگر در همین زمان قادر به ساده ترین کارها هم نیستن... مدیریت زمان وقت گیر است ایا بهتر نیست به جای خواندن کتاب و شرکت در دوره های مدیریت زمان وقتمان را صرف کارهای دیگر کنیم؟جواب این سوال در قصه ی مرد هیزم شکن است مردی مسئول قطع ۵۰۰درخت بود اما اره ای کند داشت مردم به او گفتند تو باید اره ات را تیز کنی هیزم شکن پاسخ داد=ان قدر کار دارم که وقت برای تیز کردن اره ندارم باورهای غلط در مدیریت زمان •:۱-من ذاتا فرد نامنظمی هستم • ۲-تنها راه کسب بازده بیشتر سخت کار کردن است • ۳- من در تمام ساعات روز به یک حد کارایی دارم •۴-برنامه ریزی زمان باعث می شود که اختیار در زندگی از بین برود •۵-اگر می خواهیم در کارها کارایی داشته باشیم باید فقط خودمان ان را انجام دهیمجک دی فرنر_ مدیریت موفق زمان_مترجم_ناصر جواهری زادهانتشارات پژوهش تهران سال ۱۳۷۹۴اصل مدیریت زمان:هرگاه با کاری روبه رو شدید که انجام دادن ان زمان مشخصی طول می کشد قبل از انکه به اقدامی دست بزنید در مورد سولات زیر فکر کنید • ۱-ایا لازم است این کار حتما انجام شود؟اگر نه ان را حذف کنید •۲-ایا حتما من باید این کاررا انجام دهم ؟اگر نه ان را فورا به دیگری واگذار کنند •۳-ایا این کار حتما باید الان انجام شود؟اگر نه ان را به تعویق بیندازید • ۴-ایا این کار اولویت اول را در کارهایم دارد؟اگر نه به سراغ اولویت اول برویدروش تعیین اولویت:ابتدا باید کارهایی را در طول روز انجام شود شناسایی کرده به هرکدام از لحاظ اهمیت وفوریت امتیاز۱و۲و۳دهید حاصل ضرب این ها اولویت را تعیین می کند اهمیت ۰فوریت=اولویت مدیریت زمان لحظه های گران بهای زندگی مجموعا عمر ادمی را تشکیل می دهند دارای ارزش های فراوانی است که توجه و گاهی و بهره برداری صحیح و مناسب از ان ها موجبات رشد و تعالی را فراهم می سازد و غفلت از ان ها خسرانی عظیم در بر دارد و بنا به فرمایش مولای متقیان علی (ع)از دست دادن فرصت ها مایه غم و اندوه است غم واندوه است چه زیبا سروده است شاعر بزرگ ایرانی پروین اعتصامی که گوهروقت بدین خیره گی از دست مده آخراین عمر گرانمایه بهایی دارد • هیچ انسانی از وقت و بی نیاز نیست و چه بسیارند انسان هایی که از کمبود وقت می نالند دلیل بی توجهی به بخشی از امورات زندگی را کمبود وقت می دانند هرچه مسئولیت فرد وسیع تر باشد به همان نسبت نیاز او به وقت بیشتر اسشت زیرا مدت شبانه روز برای همه یکسان است و طبیعی است کهع یک مدیر که با اقسام گوناگون کارها و انواع سلیقه ها و توقعات روبرو است برای پاسخ گوی در حیطه مسئولیتش بیشترین نیاز را به وقت و زمان دارد لذا اشنایی با فنون مدیریت که در واقع روش های بهره گیری و استفاده از زمان را به بهترین وجه را تعلیم می دهد برای کلیه ی مدیران لازم و ضروری است فصل اول:مفاهیم اساسی در مدیریت زمان=این کتاب سعی دارد یک راهنمای عملی برای بهبود مدیرزمان باشد زمانی که شما اقدام به مدیریت زمان می کنید • اهدافتان را در ذهن مشخص کنید و به دنبال ایده هایی باشید که شمارا به اهدافتان می رساند • زمان یک منبع کمیاب=اقتصاد دانان درگیر این مسئله هستند که جوامع مختلف چگونه منابع خودشان را تخصیص می دهند منابعی مثله زمین.مواد.سرمایه و •...تخصیص این منابع به عهده ی سازمان های اقتصادی که شامل ملت ها دولت ها و ادارات و...می باشدمدیریت زمان به معنای اداره کردن منابع

خودمان وتوانایی هایمان است اهداف=تخصیص منابع مفهوم اصلی در هدف محسوب می شود همه ی افراد منابع شان را به نیازها و مقاصدشان تخصیص می دهند در زمینه ی نیازها و انگیزه های انسانی تئوریه ابراهام مازلو بیان می کند که نیازها بر اساس سلسله مراتب می باشد که از نیاز های زیستی یا فیزیولوژیک به سمت نیاز خود شکوفایی مرتب شده اند براساس نظریه مازلو یک شخص ابتدا به وسیله ی نیازهای اساسی سطح پایین برانگیخته می شود پس هنگامی که یک نیاز ارضا شد این حالت انگیزش شخص را به سمت نیاز سطح بالاتر حرکت می دهدمنبع واقعی مدیریت زمان: منبع ارزش مند زمان بر روی روش ما در استفاده از سایر منابع اثر میگذارد زمان تنها منبعی است که همه به طور مساوی در اختیار داریم زمان را همچون منابع دیگرنمی توان ذخیره کرد تا هر موقع که نیاز شد از ان استفاده کنیم مدیریت زمان شامل مهارت های برنامه ریزی سازمان دهی اجرا و کنترل است مدیریت زمان به معنای استفاده ی موثر از منابع و راهی برای رسیدن موثر و اهداف شخصی است اگر شما علاقه مند به بررسی گذران وقت باشید و تصمیم جدی در مورد توسعه ی ان داشته باشید به چیزهایی که باید انجام دهید نظری بیفکنیدتهعد)هیچ تدبیر یا راه میانبری وجود ندارد مدیریت زمان اشفته درست مانند یک عادت بد است شمابايد متحد شويد که درباره ی ان کارهایی انجام دهیدتجزیه و تحلیل)شما باید در مورد اینکه چگو.نه وقتتان را می گذرانید چه مشکلاتی دارید و چه شرایطی دارید داده هایی جمع اوری کنید فرم تحلیل زمان و دیگرابزار تجزیه و تحلیل زمان در این مورد مفید میباشدبرنامه ریزی)ممکن است بگویید من وقت کافی برای برنامه ریزی ندارم اما مدیریت موثر و کارا غالبا مستلزم برنامه ریزی است توسط ان شما می توانید ساعات زیادی از انجام کارهای غلط را ذخیره کنید بحران هارا کاهش داده و از انجام کارهای غیر مهم وغیر ضروری جلوگیری می کنـدپیگیری و تحلیل مجدد)اگر شما نتایج را بررسی کنید کشف مشکل کنید و برنامه را اصلاح کنید برنامه نتیجه خواهد داد و مشکلی به وجود نمایید.بنابراین هدف مدیریت زمان یک فرایند شامل ۸ مرحله است به ترتیب:۱)فهمیدن اینکه چگونه از وقتتان استفاده می کنید۲)فهرست زمان خودرا برای شناخت مشکلات و فعالیت هایی که بی ارزش هستند و وقت زیادی از شما می گیرند اصلاح کنید ۳)تمرین خود ارزش یابی کنید گاه گاهی منابع .توانایی ها منابع سرمایه و موقعیت حال خود را ارزیابی کنید ۴)اهدافی که برای شما مهم هستند طبقه بندی کنید و به وسیله ی اولویت بندی اهمیت کارهای مهم را تشخیص دهید ۵)فعالیت برنامه ریزی را تا رسیدن به اهداف مهم توسعه دهید مهارت ها.منابع و چهارچوب زمانی خودرا مشخص کنید۶)برنامه های خودرا به صورت فعال اجرا نمایید و فعالیت های کلیدی را در دفتر روزانه ثبت کنید۷)تکنیک های پیشرفته و راه حل ها را برای غلبه بر مشکلات ویژه مدیریت زمان هم چون بحرا ن های ملاقات های غیر موثر معلوم نماییدی۸)پی گیری و تجزیه و تحلیل دوباره را شاخصی برای پیشرفت قرار دهید فصل دوم:تجزیه و تحلیل چگونگی استفاده از وقت=نخستین کام در مدیریت زمان موثر در حال زمان این است که چگونگی استفاده از وقت را تجزیه و تحلیل کنیم بدین منظور باید حداقل به مدت یک هفته دقیقا زمان مصرفرف شده را یادداشت کنید وان را تحلیل نمایید چرا می بایست این کارارا کرد ؟این سوالی است که تنها بعضی از مردم می پرسند ان ها می گویند من غالبا می دانم که کجا و چگونه اوقاتم را بگذرانم ولی از طرف دیگر وقت کافی ندارم زیرا بیشتر مواقع دچار اتلاف وقت می شوم در صورت برنامه ریزی و استفاده بهینه از زمان با مسائلی از قبیل این که وقت ندارم مواجه نخواهید شد اکثر مواقع ساده انگاری باعث می شود که نتوانیم از زمان استفاده درست ببریم ما غالبا با این که چگونه زمان را بگذرانیم و چگونه برای انجام امور برنامه ریزی کنیم دچار افراط و تفریط نشویم در تخمین زمان لازم می شویم و معمولا تمایل داریم که در چنین مواقعی حالتی تواضعی بگیریم زیرا بسیارعار می کنیم ودر نتیجه تحت تاثیر بعضی از ان ها قرار می گیریم جدول زمانی کمک می کند که بتوانید با کنترل تاثیر عوامل خارجی از قبیل تلفن ها و....کمتر دچار اتلاف وقت شوید زیرا عواملی از قبیل عدم تصمیم گیری و حضور در تخویض اختیار انسان را دچار اتلاف وقت می کند دانش و یقین و نه حدس و گمان به شما کمک خواهد کرد که بتوانید و موثر برنامه ریزی کنیدفقدان انگیزه و عدم برنامه ریزی باعث می شود که حداقل کار صورت پذیرد در صورتی که می توان با تهیه یک

فهرست از کارهای روزانه برنامه زمان بندی شده تهیه کرد همچنین یکی دیگر از معضلات و مواردی که باعث اتلاف وقت و اختلال در مدیریت زمان می شود پنهان شدن بعضی ازما پشت موضوعات مهم و موارد اضطراری اسیت با استفاده از ان چه گفته شد خواهید توانست میزان پیشرفتتان را در استفاده بهینه از زمان ارزیابی کنید برای مثال ؛ تحقیقات نشان می دهد که به طور معمول شما حدود ۳۱/۲ ساعت را در هر روز صرف تلفن کردن و جواب دادن به تلفن می کنید تصمیم می گیرید که این زمان را کاهش دهید در کام نخست می خواهید و این زمان را یک ساعت تخلیل دهید و برای این کار راهها و روش هایی را انتخاب کنید و شروع به اجرای ان ها کنید به عنوان مثال =تصمیم می گیرید که جواب دادن به تلفن های عمومی و عادی را به معاونتان بسپارید بعد از گذشت چند ماه می خواهید نتیجه کار را ببینید که با استفاده از جداول تحلیل زمان این کا را انجام می دهید وبعد از گذشت مدت زمانی در صورتی که برنامه ها را درست اجرا نموده باشید متوجه می شوید پاسخ دادن به تلفن ۲۰دقیقه انجام می دهید امید است این مثال توانسته باشد شناخت درستی درباره ی نحوه ی برنامه ریزی زمانی و به طور کلی مدیریت زمانی به شما بدهدوقت کشی ها)یک زمان دزدی (یا به قول بعضی مردم وقت کشی)چیزی است که ما را ازانجام کار های مهم و ازشمند باز دارد ان فعالیتی است که شما وقت قابل ملاحظه ای روی ان می گذارید بدون اینکه سود ویا ارزش چندانی چندانی برای شما داشته باشد شاید فعالیتی باشد که باید انجام دهید اما به تحقق اهداف مهم شما کمک زیادی نمی کند ملاقات های طولانی .کار های عادی که به سادگی می توان ان هارا به دیگران واگذار نمود و مزاحمت های مکرر دیگران بعضی از دزدان زمان هستندهدف نهایی.کنترل وقت کشی از طریق تکنیک هایی مانند =به تعویق انداختن یک کار.زمانی که کار مهم تری برای انجام دارید.کوتاه کردن وقتی که صرف ان می کنید یا حذف بخشی هایی از ان برای دریافت نتیجه ی بهتر است در حین بررسی دزدان زمان یا وقت کشی ها پی خواهید برد ان ها به دو دسته تقسیم می شوندداولین دسته)دزدان زمان خارجی هستند مانند=تماس های تلفنی .ملاقات کنندگان اتفاقی و سایر مزاحمت ها دومین دسته)دزدان زمان گرده داخلی یا خود خواسته است مانند=فقدان نظم شخصی.میز شلوغ.عدم تمایل به واگذاری کار ها به دیگران.تعلل ورزی و عدم تصمیم گیری موثرغاصبان زمان :در هفته ده ها ساعت پر ارزش توسط غاصبان سنگدل زمان از شرکت های بزرگ و کوچک به یغما می رود .این جنایتکاران دوران عبارتند از •=بحران ها •تلفن ها •میهمان های نا خوانده •کم رویی در نه گفتن •تساهل •جلسات •کاغذ بازی •ماموریت و سفر های اداریالف)بحران ها =بحران سازمان را از لحاظ برنامه ریزی می شکند .در موقع بحران.اولویت اول و اخر کاری.حل بحران است.برخی مدیریت ها بحران ساز هستند .برنامه ریزی درست مانع وقوع بحران می شود و یا تاثیرات ان را کنترل می کندب)تلفن ها=تلفن نمونه بارزی از یک امر فوری اماغیر مهم است که باید از ان اجتناب کرد به طور کلی امری مقاومت ناپذیر در زنگ تلفن موجود است لحن امرانه زنگ تلفن به شما می گوید گوشی را بردار ممکن است خبر های مهمی برای شما داشته باشمفنون مدیریت تلفن های که از بیرون زده می شود •=۱-هنگامی که مشغول کار هستیم تلفن به فرد دیگری منتقل شود • ۲-ساعاتی از کاررا در نظر گرفته و در ان به تلفن پاسخ ندهیم • ۳-در طول جلسات به هیچ تلفنی پاسخ ندهیم •۴-با تلفن های نا خواسته ۰مودب.محکم و مختصر صحبت کنیم •۵-از افراد بخواهیم که در مواقعی که کار کمتری داریم تماس بگیرند •۶-فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیمج)مهمانان نا خوانده=پژوهش های اخیر نشان داده اند که هر هشت دقیقه.یک مدیر معمولی با قطع کار مواجه می شود و زمانی که این وقفه ایجاد شود .چندین دقیقه طول خواهید کشید که وی با همان تمرکز و بازدهی در کار خود برسدروش های رد کردن مراجعین سرزده •:۱-سدهای فیزیکی مقابل اتاق کار خود ایجاد کنید •۲-ان ها را به قسمت های عمومی اتاق عقب برانید •۳-از تماس مستقیم چشمی با ان ها پرهیز کنید •۴-هرگز اجازه نشستن به ان ها ندهید •۵-با قدم زدن ان ها را به خارج اتاق راهنمایی کنید •۶-دیگران را عادت دهید که قبلا از شما وقت بگیرندد)کم رویی در نه گفتن:گفته شده که قدرتمند ترین و قوی ترین عامل در مدیریت زمان یک واژه دو حرفی یعنی

(نه)استچهار مرحله برای (نه)گفتن •:۱–به دقت مقصود گوینده را گوش کنید • ۲–اگر قصدتان (نه)گفتن است که این واژه را با کمال ادب و قاطعیت بگویید • ۳––برای (نه)دلیل بیاورید •۴–را ه حل تازه ای عرضه کنیده)تساهلچهار روش برای برخورد با کسانی که کار ها را به تاخیر می اندازد •:۱–ایجاد اعتماد در زیر دستان و تقویت خوش قولی •.۲–به جای پایان کاربرشروع کار تاکید کنید •۳–کنترل بر کارکار داشته و راهنمایی کنید • ۴–اولیت ها را دقیقا برای زیردستان تشریح کنیدو)جلسات:طبق تخمین ها در کشور انگلستان بیش از چهار میلیون ها ساعت وقت در روز صرف حضور در جلسات می شود این جلسات کاهی ضروری و غیر قابل اجتناب و گاهی به عنوان سوراخ های هدر رفتن زمان در کیسه عمر هستند سازماندهی جلسات •:۱–اهداف مشخصی برای جلسات برگزینید • ۲–برای هرکس از قبل یک دستور جلسه تهیه کنید •۳–تعداد افراد شرکت کننده را به حداقل برسانید •۴–از سر ساعات شروع کردن جلسات بپرهیزید اما حتما ان را سروقت تمام کنید •۵–در موردستور جلسات کوتاه .جلسات را سرپایی تشکیل دهید •۶–اعضا را عادت دهید برای حرف زدن وقت بگیرند •۷–از روش رای گیری برای کنترل نتایج استفاده کنید •۸–برای کار های تخصصی کمیسیونهای خاص قبل از جلسه تشکیل دهید •۹–از گفتگو دو به دو جلوگیری کنیدز)کاغذ بازی:در تحقیقی که در مورد مرکز خدمات پرسنلی ادیا در امریکا از۹۰۸تن از مدیران امور اداری صورت گرفته است ۵۳درصد ان ها اظهار داشته اند که هر روز کاغذ بازی بین ۱تا۳ ساعت از وقت ان ها را به خود مصروف داردبرخورد با نامه ها •۱–دستیارانتان را تشویق کنید نامه های معمولی را پاسخ گویند •۲–اگر می توانید نامه را به شخص دیگری ارجاع دهید •۳–اگر محتوای نامه مهم نیست سریعا ان را بایگانی کنید •۴–در مورد نامه هایی که حتما باید خودتان جواب دهید سریعا اقدام کنیدگزارش ها •:۱–از زیر دستتان بخواهید گزارش ها را تا حد امکان خلاصه بنویسید چون گزارش های مفصل اصلا خوانده نمی شود •۲–اگر گزارش مفصلی به دستتان رسید از زیر دستتان بخواهید ان را برای شما خلاصه کند •۳–هیچ وقت تایپ گزارش ها را خودتان انجام ندهید •۴–در حد کفایت بنویسید نه در حد کمالح)سفر اداری:سفر و ماموریت اداری وقت زیادی از یک مدیر می گیردقبل از سفرفکر کنید •!۱–ایا این یک سفر ضروری است •؟۲–ایا باید حتما خودتان در این سفر باشید •؟۳–ایا می توان زمان سفر را تغیر داد •؟۴–ایا می توان طرف مقابل خود را دعوت کرد؟تدارکات سفر •:۱–تلفن همراه و کامپیوتر را همراه خود ببرید •۲–پرونده ای که از اولویت کاری برخوردار است باخود ببرید •۳– از رانندگی در طول سفر پرهیز کنید •۴–حتی الامکان از هواپیما استفاده کنیدتحقیقات نشان داده است یک ساعت کار در هواپیما برابر است با سه ساعت کار در اداره چون در هواپیما سایر مزاحمت های اداری وجود ندارد٠شکسپیر در کتاب ریچارد می گوید(زمانی من وقت را تلف می کردم و امروز وقت مرا تلف می کند)فصل سوم:تجزیه و تحلیل مسائل زمانی در کار گروهی:مسائل و مشکلات مربوط به زمان ها .تا حد بسیارزیادی تحت تاثیر اطرافیان به ویژه همکاران قرار میگیرد مدیریت ضعیف دیگران در برنامه ریزی و زمان بندی منجر به تاثیراتی هرچند کوچک بر روی ما و نزدیکان شود اگر فردی دو ست دارد که اجتماعی و مردمی باشد اوقات دیگران خود به خود به گوش کردن به صحبت های او در مورد مسائل مختلف پی می برند مثلا رئیسی که اجازه می دهد وقت یک جلسه به بطالت بگذرد یا وقت صرف مسائلی بی اهمیت گردد در واقع وقت دیگران را هدر داده وتلف کرده استویلیام انکن و رونالدال واس در مقاله ای به نام مدیریت زمان سه حالت مختلف را برای اتلاف وقت بیان می کند •۱)اتلاف وقت توسط رئیس:یعنی زمان لازم برای انجام اموری که مربوط به رئیسبود و اموری که عدم انجام ان ها جریمه خواهد داشت و جریمه ان ها نیز غیر قابل اغماض است •۲)اتلاف وقت در سیستم:یعنی زمان لازم برای انجام مسئولیت ها و وظایف خدمتی •۳)اتلاف وقت توسط خود شخص)یعنی زمان لازم برای انجام امور شخصی یا اموری که برای انجام ان ها با میل خود اقدام می گردد افراد فوق الذکر دریافتند که بیشترینوقت که توسط شخص تلف شده در واقع همان زمان مصرف شده برای امور فرعی بوده استانکن وواس توصیه کردند که مدیر بهتر است از اوقات اختصاص داد ه شده به امور فرعی یا اموری که

مربوط به زیر دستان می باشد بکاهد تا در عوض و قت مفید بیشتری به دست اورد ما باید بفهمیم که چقدر وقت داریم ما باید بفهمیم که چقدر از ان به کار عادی روزانه مان مربوط استپس باید تلاش خود را برای تبدیل وقت به وقت مفید بنمائیم و سعی کنیم از هدر رفتن و ایجاد وقفه های طولانی در وقت جلوگیری کنیمکارارایی گروهی:ما به عنوان اعضای یک سازمان می توانیم کمک بسیاری به خودمان بنمائیم اگر مسائل مشترک کار گروهی را بهتر درک کنیم و برای بهبود بخشیدن به فعالیت هایمان با همکاران خود کوشش های مشترکی داشته باشیم حتما کار ارایی بیشتری خواهد شدگروه متشکل از افرادیست که مرتبا با ان ها در ارتباط متقابل هستیم ای ین افراد ممکن است همکاران.زیر دستان یا رئیسان یا مردمی باشند که مانند مادریست یا مقام خاص انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتربان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتر بان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی با مادر ارتباطند در واقع لازم است فقط روی مسائل تیمی و گروهی متمرکز شوید بهتر است برای سایر اعضای گروه کاری خود نیز .برنامه زمان بندی شده درست کرده و نتایج کار یکدیگر را مقایسه کنید یافته های خودرا با سایر اعضای گروه در میان بگذارید و در مورد ان بحث کنیدفصل چهارم:خودسنجی:مدیریت زمان را نمی توان زمره ی ثبت رویداد های عاری یا تقویم روزانه به حساب اورد تقویم عاری گرچه در فعالیت های روزمره ما به وسیله ی مهمی برای برنامه ریزی است اما فقط قسمتی از کل مدیریت زمان می باشد درست به کار گرفتن زمان به معنای به کار گیری درست نیروهایتان استپس به طور کلی در این فصل فرم خودسنجی را انجام می دهیم به نقاط ضعف و قوت .چیز هایی که برای خودمان می خواهیم .چیزهایی که برای خود نمی خواهیم و به ارزشهایمان نگاهی انداخته ایم لیستی از کارهایی که انجام می دهیم .دوست نداریم انجام دهیم یا تغیر خواهیم داد .تهیه نموده ایمفصل پنجم:تعیین اهداف و اولویت ها:بسیاری از ما در مدیریت زمان منقعل و نا به کار امد هستیم همچنین احساس می کنیم که در رسیدن به اهداف اساسی مان نا توانیم از طرفی بسیاری از ما نسبت به انتظارات و توقعات خودمان. شناسایی و اعتماد کافی نداریم علاوه بر ان احساس می کنیم که در زندگی سردر گم هستیم پیش از انکه تصمیم بگیرد در ساعت های اینده یا هفته بعد یا سال اینده چه کاری می خواهید انجام دهید بایستی مشخص کنید به دنبال چه هستید و چه نتایجی از تلاش هایمان می خواهید بگیرید ارزیابی نقاط ضعف و قوت یکی از کام های اساسی و مهم در تعیین اهداف به شمار می رود در فصل ۵و۶از طریق یک فرایند هفت مرحله ای اولویت بندی اهداف اجرایی وبرنامه ریزی عملی برای رسیدن به ان ها بررسی شدتعیین اهداف:براین بخش باید لیستی از هدف هایتان را تهیه نموده و ان را به طور عامل مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به صورت علمی هدف ها را در چهار دسته •:شغلی •خانوادگی • شخصی •اجتماعی هدف های شغلی:.در حالیکه شروع به تکمیل نمودن اهداف شغلهایتان می کنید سعی نکنید به جمله پردازی یا انتقاد از خود یا نگرانی از اینکه انتخابات مورد سند دیگران واقع می شود یا نه می پردازد این لیست برای شناخت و کمک به خودتان است و هدف دیگری بر ان متصور نمی باشداهداف خانوادگی:اگرهدف های شغلی مبهم و نامشخصند هدف های خانوادگی از ان هم مبهم ترند اهداف خانوادگی را در سه مقوله می توان جای داد:مقوله نخست)استانداردها و نحوه ی زندگی است برای چنین هدفی چه مقدار در امدی در نظر دارید و....دومین مقوله)اهداف خانوادگی دستیابی به استانداردهای معیشتی بلند است در دسته بندی اهداف نخست به مسائل اساسی فکر کنید به خانه(اتومبیل)هزینه افراد خانواده و...هم چنین به اوقات فراغتی که بخشی از شیوه ی زندگی خصوصی شما را تشکیل می دهدسومین مقوله)اینکه در بیشتر خانواده ها برنامه ریزی و مطابق نقشه زندگی کردن بسیار کم صورت می گیردو به همین دلیل افراد خانواده باید ارتباطشان را نزدیک و روحیه همکاری و و تعاون را در خود تقویت نمودهدف های شخصی:ان ها را نیز می توان در چند مقوله گنجاند :نخستین مقوله :مشتمل بر ارتباطات و مناسبات خصوصی و رشد شخصیتتان است در مقوله ی دوم:گذراندن اوقات فراغت مد نظر است و هم چنین هدف های شخصی می تواند شامل های اجتماعی و معنوی نیز باشندهدف های اجتماعی:اخرین هدف.هدف های اجتماعی است اغلب ما نسبت به سازمان ها

.موسسات و نمادهایی که خارج از ان ها قرار داریم احساس تعهد می نماییم ماغالبا درگیر خدمات اجتماعی می باشیم نه بدان جهت که به ان تمایل داریم بلکه به ان محبت که به ما تقاضا می شودگزینش هدف های برتر=اکنون لیستی از هدف را دارید لیست را با دقت و انتقادلنه مرور نمایید و ان هارا بر اساس تقدم مرتب نمایید به طوری که دو هدف یا بیشتر ضروری باشد هدف هایی را که ممکن است در اینده برایتان اهمیت پیدا کند مجزا کنید ان هایی که قادر به انجامشان نیستید کنار بگذارید تعیین هدف های واقعی به معنای تعیین دیدگا ه های کم ارزش نیست بلکه به معنای ارزیابی واقعی توانایی ها و تعهدات شماست اگر هدف ها با هم در تضاد بودند به تاخیر انداختن برخی هدف ها ممکن است بهترین راه حل باشد سعی کنید هدف هایتان را در مسیری قرار دهید که علاقه انگیزه ها و تواناییتان ایجاب می کند فصل ششم •:برنامه ی اجرایی:ترتیب و توالی وظایف:گاهی اوقات می توانیم وظایف را به اشکال مختلف به سمت یک هدف سوق دهیم بسیاری اوقات انجام دادن عمل ب قبل از عمل الف ممکن است کارامدتر باشدبدین معنی که ممکن است لازم باشد عمل الف انجام گیرد تا عمل ب تاثیر گذار تر باشد چهار چوب زمانی)برای کار امد تر بودن یک طرح لازم است که ان طرح شامل یک چهارچوب زمانی باشد ما باید تاریخ های معینی را برای رسیدن به هدف هایمان در نظر داشته باشیم و اگر طرح مستلزم چندین کام یا مرحله باشد تعیین تاریخ معین برای کام های اصلی و مهم از وظایف کلیدی استبرنامه ی اجرایی:با استفاده از کار برگ اجرای برنامه وظایف را در یک ترتیب تقدمو تاخر مناسب قرار دهید جزئیات وظایف بزرگ و کوچک به ان اضافه کنید این یک کار عملی است بنابراین به یک دید واقع گرایانه و دقیق نیاز دارد معمولا_زمانی که بودجه نا کافی است و کارهای زیادی هم برای انجام شدن وجود دارد تنها راه حل عملی گام به گام عمل کرد است یعنی برداشتن گام اول)تصمیم گیری و سپس بقیه ی گام ها برنامه ها باید به مراحل مختلف زمانی تقسیم بندی شوند هر چند این موضوع وقت گیر است ولی اغلب مواقع این تنها راه استتمرین نهایی:اگر می خواهید در دست یابی به اهداف مهم موفق شوید جدی باشید و عادت خوبتان را رشد دهیدسعی کنید برای یکی از اهداق مهمتان یک برنامه اجرایی تهیه و ان را دنبال کنید • خلاصههنگامی که برنامه ریزی هدفتان را به پایان رساند برای مدیریت زمان امادگی پیدا می کنید و برترین هدف و برنامه روز مره تان را تعیین کنید اگر چه شما وظایغ کم اهمیت تری دارید ولی می توانید به وظایف برتر در ارتباط با شغلتان و زندگیتان بپردازید و همواره باید زمان را مد نظر داشته باشیم•مهارت های مدیریت زمان خود را بهبود ببخشید •:۱–فهرست کار تهیه کنید •۲–با تمرین نحوه ی درست نشستن پشت میز از خستگی جلوگیری کنید •۳–اسناد و برنامه های مهم را بایگانی وسایر کاغذهارا دور بریزید •۴–انعطاف پذیر باشید و از روش های مختلف برای حل مسئله یا مشکل استفاده کنید •۵–کارهای مهم را و کارهایی که به خلاقیت بالا_یی نیاز دارند در بهترین ساعات روز انجام دهید • ۶–بدترین کار هرروز را اول روز انجام دهید •۷–برای هر کار یک ضرب الاجل قرار دهید • ۸–تمرکز کنید •۹–سرعت خود را ۱۰درصد افزایش دهیدمدیریت زمان و نماز اول وقت بر اساس سؤالات علمی مدیریت زمان عمل کند براساس تأیید و خبرگزاری فارس توصیه عقل، اقامه نماز اول وقت را در اغلب زمانها بر دیگر کارها ترجیح داده و برتر خواهدشمرددر سنت دینی مسلمین، یکی از مستحبات مؤکد، اقامه نماز در ابتدای زمان شرعی است که در اصطلاح عرفی مسلمین «نماز اول وقت » گفته میشود و براین اساس است که در اصطلاح عرفی مسلمین نماز اول وقت آموزهها و وعدههای همین سنت دینی عمل به این مستحب، مستوجب ثواب اخروی است. ولی پیچیدگی زندگی مدرن و اشتغالات فراوان مسلمانان در زمانه ما موجب عمل به این مستحب شرعی را یافته و نمازهای یومیه ـ که بر فرصت شده کمتربویژه نمازهای ظهرو عصر۱۸سوره روم واجب شرعی است اساس آیات ۱۷ این دغدغه روزانه جامعه دیندار و شریعتمدار در مغرب و عشابا تاخیر خوانده می شود عصر متجدد، تیزرو و پیچیده باید سامان یابد و پاسخ داده شود که در مواجهه با این چگونه باید عمل کرد؟ طبیعی است پاسخ شرعی و فقهی آن انتخاب و چه کنم همانگونه که درروایات آمده است رسول مکرم ترک هر عملی به احترام نماز است مشغول به هرکاری بودند، چون وقت نماز فرا میرسید رنگ از رخساره خدا (ص)ولی ایشان

میرفت و حضرتش همچون معشوقی مضطرب به اقامه نماز میشتافتند اگر همه مسلمین چنین تقیدی در عمل به سنت نبوی داشتند شاید امروز این مسأله دغدغهای را بر نمیانگیخت. نکته مدنظر من در این یادداشت کوتاه، وجوب عقلانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت نه تنها از نظر فقهی عمل به یک مستحب شرعی و آرامش درونی و ثواب اخروی است، بلکه از نظر عقلی نیز و با در نظر گرفتن آموزههای مدیریت زمان «time management» امری صواب و بجا در انجام امورات روزانه است. مدیریت زمان بر۴ اصل استوار است: آیا لازم است کاری حتماً انجام شود؟ آیا این کار را حتماً من باید انجام دهم؟ آیا این کار حتماً باید الان انجام شود؟ آیا این کار اولویت اول را درکارهای امروز من دارد؟ براساس علم مدیریت هر فردی - نه صرفاً مدیران – برای تنظیم و ساماندهی امورات روزانه خود در مواجهه اولیه با هر کاری باید به سؤالات مذکور پاسخ داده و سپس اقدام کند. فرد مسلمان نیز در مواجهه با صدای اذان و دعوت به اقامه نماز اگر بر اساس سؤالات علمی مذکور عمل کند براساس تأیید و توصیه عقل معاشاندیش، اقامه نماز اول وقت را در اغلب زمانها بر دیگر کارها ترجیح داده و برتر میشمارد. اول آنکه این کار - یعنی نماز - باید انجام شود و ترک یا تأخیر در فرجه زمان شرعی مقدور نیست و حتی اگر به هر دلیلی اقامه نشود قضای آن بر فرد مسلمان و حتی وارث او واجب میشود. دوم آنکه نماز را براساس اصل وجوب عینی در فقه هر فردی باید رأسا و شخصاً اقامه کند و امری قابل تفویض نیست. سوم آنکه بین ۵ حکم شرعی واجب، مستحب، مباح، مکروه و حرام اولویت دوم را دارد و این خود مشوق فرد دیندار و متشرع در عمل به این مهم است. به همین سادگی و آسانی وجوب عقلی اقامه نماز اول وقت برای مسلمانان محرز است؛ حال آنکه شریعت چون بر آسانگیری بنا شده آن را مستحب میداند. ودر اخر هم سخنانی درباره ی مدیریت زمان:هروقت می بینید کار خیلی خوب پیش می رود می توانید دو چیز دیگر راهم پیدا کنید۱)ادم یک دنده و یک احساس وظیفه پیتردراکر(نویسنده و سخنران در حوضه ی مدیریت)۲)علت هرشکستی عمل کردن بدون فکر است الکس مکنزی(متخصص مدیریت زمان)۳)مهم ترین کار ما این نیستکه ببینیم در دور دست های مبهم و ناپیدا چه چیزهایی وجود دارد کار ما این است که به انچه اشکارادر پیش رو داریم بپردازیم وینیستون چرچی۴)اگر نتوانیم وقت خودرا برنامه ریزی کنیم هیچ چیز دیگر را نمی توانید اداره کنید پیتردراکر

نقشه های ذهنی مدیران

نویسنده:الکساندر مالون – ترجمه: حبیب عایی مدیریت زمان– تهیه کننده: امین قبادی– مدیریت زمان زمانی شخصی گفته است :اگر اول ندانید به کجا می روید؛ سزاوارید که در آخر از نا کجا آباد سر در بیاورید.اهداف، انرژی های ما را متمرکز و یکی میکند.افراد از کوه ها صعود می کنند چرا که میخواهند در آنجا باشند.آنها چالشهایشان را با غلبه کردن به نمایش می گذارند. بنابراین، اهداف بر انگیزنده هستند. هوش افزای اسمارت شما را در به خاطر سپردن جنبه های کلیدی اهداف یاری خواهد کرد:۱.وضوح و روشنی۲.قابل اندازه گیری۳.قابل حصول۴.مرتبط۵.زمان محدود وضوح و روشنیهدف را به طور واضح بنویسید،آنرا تعمیم ندهید.جایی را که میخواهید باشید و کاری را که برای رسیدن به آنجا انجام دهید،تصور کنید.اهداف اصلی را به اهداف فرعی تقسیم کنید و برای هر کدام از آنها زمان بندی داشته باشید.به کیفیت،زمان و هزینه توجه کنید چون این عوامل به برنامه ریزی و کنترل فعالیتهایتان کمک خواهند کرد.حصولاهداف باید قابل دسترس و قابل انجام و اجراء باشند.اهدافی که غیر واقعی یا خیلی مشکل برای دسترسی باشند درست مثل اهدافی که خیلی اسان باشند باعث بی تفاوتی می گردند.همچنین اهداف باید نه خیلی سخت و نه خیلی آسان باشند در صورت وجود چالش در اهداف انها انگیزشی می شوند اما انها باید در حد توانمندی هایتان باشند. مرتبط و زمان محدوداهداف باید در راستای مقصد ،شغل و کار راهه شغلیتان باشد اهداف باید در محدوده زمانی معین باشند اهدافی را که در هر زمان بتوان انجام داد به ندرت وجود دارندمدیریت بر مبنای هدف ،وسیله ای برای دست یابی به

اهداف در زمان معین هستند اهداف به سه صورت تقسیم بندی می شوند۱.اهداف راهبردی۲.اهداف تاکتیکی و لجستیکی۳.اهداف عملیاتیچرا برنامه ریزی در موفقیت مدیریت زمان اهمیت دارد؟سازماندهی، برنامه ریزی و کنترل را در هم مخلوط کنید.برنامه ریزی و کنترل به دو قولوهای «سیامی» معروفند.کنترل برای بازبینی برنامه ها و اهداف در مقایسه با عملکرد، ضروری می باشد و در صورت لزوم، به منظور تطبیق آنها اقدام اصلاحی انجام می گیرد.کنترل یک جزء اساسی از برنامه ریزی است. اولویتهابرخی از متخصصین کار را به صورت باید انجام گیرید ، حتما باید انجام گیرد،و بهتر است انجام گیرد طبقه بندی می کنند.کاری که حتما باید انجام گیرد ضروری بوده و معمولا ۷۵ درصد آنچه را که انجام می دهیم شامل می شوند .کاری که باید انجام گیرد متمم است و معمولا حدود ۲۰ درصد آنچه که انجام می دهیم را در بر می گیرد و بالاخره کاری که بهتر است انجام گیرد صرفا زمانی صورت می گیرد که از پیش انتظار انجام آن را داشته باشیم.تقریبا ۵ درصد آنچه را که انجام می دهیم شامل می شود.ممکن است از این نوع طبقه بندی به واسطه مزایایی که دارند در برنامه ریزی و اولویت بندی برای کار هایتان استفاده کنید. انفعالبرای آینده برنامه ریزی کنید چون آینده جایی است که بقیه عمرمان را در انجا صرف می کنیم قوانین مورفی متناسب ایجاد هستند:هیچ چیز به همان سادگی ظاهرش نیست:هر چیز برای اجرا بیش از تصور به زمان نیاز دارد و اگر چیزی بتواند اشتباه از اب در اید پس حتما اتفاق خواهد افتاد .لذل برنامه ریزی دقیق ضروری است.دو ایده اساسی در ارتباط با برنامه ریزی وجود دارد واکنش و انفعال ،البته واکنشی بودن در نقطه مقابل برنامه ریزی است و در تضاد کامل با ان می باشد. واکنشی بودن به معنای عدم برنامه ریزی و دور اندیشی است. عباراتی چون جنگ آتیشین و مدیریت بحران در رابطه با واکنشی بودن به ذهن خطور می کند.در عمل روش واکنشی در بازرگانی جایگاه غالب دارا می باشد.روش مخالف آن انفالی بودن است.افرادی که انفعالی هستند به جلو فکر می کنند و سعی می کنند چیز های را که می تواند اشتباه از آب در آید را پیش بینی نمایند،اهداف را تعیین کنند،برای آینده برنامه داشته باشند ونظارت جدی اعمال کنند.در واقع اغلب مردم احتمالاً ـ وقشان را به طور کار امد مدیریت می کنند. یادگیری مداوم و خودپیشرفتی برای افزایش کاریی تان ، آموزش و بالندگی را پیش بگیرید.کتابهایی در مورد مهارتهای تصمیم گیری، سرعت خواندن، حافظه موثر ، خلاقیت، نویسندگی، ارتباطات و حل مسأله بخوانید. با یادگرفتن مهارتهای فوق، مقدار زیادی را که باید در وقت مورد انتظار صرف ارتباطات شخصی خودتان و مسافرت نمایید، تنظیم کنید. یا این زمانها به عنوان فرصت هابی برای خود پیشرفتی که بر اتلاف وقت ترجیح دارندبر خورد کنید.زمان مسافرت می تواند یک فرصت برای اخذ تفکر نهایی در مورد مدیریت باشد .همیشه کتاب همراه داشته باشید. تفویض اختیاراتمطالعات نشان می دهد اکثر مدیران از تفویض اختیار ناراضی می باشند انها اشتغال به وظایف عادی را دوست دارند. آنها می ترسند که اشتباهات کارمندانشان آنهارا به مسوایت پذیری و پاسخگویی وا دارد. آنها این طرز تفکر را دارند که بر کارکنانشان در انجام کار هایشان نظارت کنند.این طرز تفکر خیلی کوتاه اندیشی است.البته در تفویض اختیار چنین فرض می شود که مدیر ، برای تفویض اختیار کارمندانی دارد و انها توانایی این کا را دارند و در ضمن کارمندان خود علاقه مندند و برای پذیرش مسولیت آموزش دیده اند. به خاطر داشته باشید ممکن است مشاغلی که برای شما عادی جلوه می کنند برای کارکنانتان شخت باشند. بخشی از وظیفه شما به عنوان مدیر ،تربیت و بالنده گی نیروی انسانی می باشد. دادن مسولیت بیشتر و تقاضای انجام کار بیشتر ،یک روش عالی برای بالندگی کارکنان است .تفویض اختیار باعث می شود که بیشتر تمرکز تان بر روی نقش مدیریتی تان باشد. مسامحهمسامحه ،دزدی از وقت است . مسامحه یعنی که کار امروز را به فردا انداختن . برای اتمام وظایفتان وقت معین و مشخصی را تعیین کنید.به خاطر داشته باشید که وقت طلاست.نمی توانیم وقت را قرض و یا آن را به احتکار یا ذخیره کنیم.زمان را فقط می توانیم سرمایه گذاری ، صرف سازماندهی و یا تلف نماییم. پیتر دراکر می گوید:زمان کمیاب ترین سرمایه ای است که مدیران دارند. با برنامه ریزی دقیق و اولویت بندی ، از وقتتان بهتر از هر کس دیگر استفاده کنید.

مدیر وقت شناس و هدفمند

حاوی راهکارهایی است که باعث نیز موثرتر شدن و موفق تر بودن آنها در هر ناحیه ای از پیگیری هایشان خواهد بود به آنها بگویید که ((استراتژی سه P حتی برای آن دو نفری که این متن را نوشته اند موثر بوده است.)) بله هر دو نفر ما انسانهایی طبیعتاً مسامحه کار بوده ایم از همین تکنیک ها در زندگی روزمره مان استفاده نموده ایم و تاثیر شگرفی در ما ایجاد شده است .به خودتان (اگر مسامحه کار هستید) و افراد خاص درون زندگی لطفی بکنید ، در پیامی که در کتاب مدیر وقت شناس و هدفمند نهفته است سهیم شوید .قسمت هایی از گفت و گوی باب با CEO اولین p:-((از دیدنت خوشحالم باب))باب هم با گرمی گفت : ((من هم از دیدار شما خوشحالم)) .CEO بدون هیچ درنگی بر سر اصل مطلب رفت ((مطمئن هستم مایلی بدانی که یک کارمند ارشد موثر ساز یعنی چه .))باب تائید کنان گفت : ((حرف را از نوک زبان من قاپیدید.))-((این پستی است که من و دیو ایجاد نمودیم . او نگران بود که چه کاری از دستش برمی آید تا به افرادش کمک نماید تا به مجریانی خوب تبدیل شوند . او همیشه این احساس را دارد که اگر قرار باشد بین شخصیت و اجرا یکی را انتخاب کند مسلما شخصیت را انتخاب خواهد نمود . احساس او این است که آموزش ارزش ها به افراد بسیار مشکل است اما آموزش مهارت ها به آنان بسیار آسان است . من هم به نحوه تفکر او علاقمند بودم اما متوجه شدم که با پوزش از شما افراد خوش قلب به راحتی فریفته می شوند . با آنکه قلوبی مهربان و مقاصدی خوب دارند اما این نیکی در عملکردشان مشهود نیست . افرادی که سالها با آنها کار کرده اند ممکن است اندیشه های نادرستی را درباره خدمت به مشتریان و همکاری با دیگران در ذهن آنها کاشته باشند . همین افکار و اندیشه های نادرست مانع می شود تا آنها سهم برجسته ای در موفقیت شرکتی که در آن کار می کنند داشته باشند . در نتیجه شخصیت خوب آنها در انحصار اندیشه آنها باقی خواهد ماند و هیچگاه در راندمان کاری آنها تبلور نخواهد یافت .((شغل من به عنوان CEO این است که به افراد خوبمان کمک کنم تا امور مهم را نه تنها در کار بلکه در زندگی خصوصی شان لمس نمایند تا به خود و دیگران کمک نموده و به اهداف لازم دست یابند .))باب مطمئن نبود که آیا باید سوالی را که در اندیشه اش شکل گرفته بود بپرسد یا نه ، اما تصمیم گرفت اینکار را بکند ((آیا منظورتان این است که حالا باید بعضی از مناسک اخلاقی و مذهبی را تمرین کنیم ... و من هم باید به آن مناسک ایمان بیاورم؟))CEO لبخندی صمیمی زد : ((نه ، فقط بازتاب شما کافی است . ما از شما می خواهیم که عمیقا بیاندیشید که چه کسی هستید ، چرا می خواهید اینجا بمانید چگونه می توانید در کمک به مجموعه کار ، مشارکت بیشتری داشته باشید و بودنتان در اینجا چگونه می تواند زندگیتان را سرشارتر ، شرکت را موفق تر و مشتریان را متقاعدتر و راضی تر نماید . این نکته روزبه روز روشن تر و شفاف تر می شود که بهترین افراد کسانی هستند که درک می کنند کی هستند . دلیلش هم این است که وقتی را صرف کاوش در افکار ، احساسات ، رویاها و اهداف خویش می نمایند و در نهایت به این واقعیت پی می برند که آنها در صورتی می توانند به اهداف خود و اهداف شرکتمان برسند که به افرادی وقت شناس و هدفمند تبدیل شوند و بهترین بهره وری را از ثانیه ها ، دقایق و ساعاتی که روزشان را تشکیل می دهد داشته باشند.))باب که چهره ای ناباورانه به خود گرفته بود با خود فکر کرد اینها مطالبی هستند که من واقعا تاکنون به آنها نیاندیشیده ام .CEO ادامه داد ((این موارد عبارتند از نکات اخلاقی ، از خود گذشتگی و گرایش به تحول . یعنی همان چیزهایی که شرکت ما را موثرتر خواهد نمود . ما قویا معتقدیم که بهترین شرکتها اولین و مهمترین کارشان این است که به کارکنان خود کمک نمایند تا به افرادی بیش از آنچه که خودشان انتظار دارند تبدیل شوند . بنابراین می خواهیم به نقطه ای برسیم که اگر کسی این شرکت را به قصد خدمت در شرکتی دیگر ترک کرد قادر باشد توانایی های بیشتری را نسبت به روزی که در اینجا استخدام شد به کارفرمای جدید خود ارائه دهد.)) باب مسحور این دیدگاه نیروزا و شادی بخش شده بود ... دیدگاهی که در فرهنگ سازمانی او کاملا جدید و بدیع بود . دیو و این CEO تصمیم بسیار خوبی گرفته اند .دوما بهترین شرکت ها دقیقا آن چیزی را به مشتریان خود ارائه می کنند که قولش را داده اند حتی چیزی بهتر از

آن را . سر موقع و با قیمت توافق شده . مشتری ها طالب چیزی هستند که مورد نیازشان است در محل مورد نظر با کیفیت بالا و قیمت مناسب . اینها همان نکات اخلاقی هستند که قصد داریم از آنها استفاده کنیم تا در این اوضاع اقتصادی مبارزه طلب ، وفاداری خویش را به اثبات برسانیم .))سرژس ادامه داد ((سوما ، بهترین شرکت ها تلاششان بر این است تا یقین حاصل نمایند که بقای خورده فروشانشان تضمین شده است . از طرف دیگر ارائه کننده ای که کارش سودآور نباشد ممکن است در این اندیشه نباشد که کالاهای خود را به نحوی به ما ارائه نماید تا به اهداف آینده مان برسیم . بنابراین ما خواهان منصفانه ترین قیمت ها بر روی مواد اولیه هستیم و در عین حال واضح است که دلمان هم نمی خواهد فشار به خرده فروشانمان تحمیل گردد و مایلیم که آنها هم استفاده منصفانه ای ببرند.))باب جراتی به خود داد و گفت : ((پس دلیل اینکه من اخراج نشده و منتظر خدمت شده ام این است که ببینیم آیا می توانم خود را با این فلسفه مثبت منطبق نمایم یا نه؟))((دقیقا همین است ، باب . شرکت در طول سالیان ، مبالغ زیادی را بر روی تو سرمایه گذاری کرده و همین سرمایه گذاری باعث شده که کارمند با ارزشی برای شرکت باشی . یقین دارم که تو می دانی ما جمع نشده ایم که فقط اهداف کوتاه مدتمان را دنبال کنیم بلکه به آینده ای دراز مدت می اندیشیم . می خواهیم که شرکتمان به بقای خود ادامه دهد و به گسترش اش – زیرا در آن صورت است که همه منتفع خواهند شد . ما فقط می توانیم با اجابت نیازهای مشتریانمان با پشتیبانی از خورده فروشانمان با احترام گذاشتن به همدیگر ، با انصاف ، با صداقت و با ایجاد یک تیم داخلی وقت شناس آینده مان را تضمین نماییم . در این شرکت به مدیران دقیقه آخر نیازی نداریم . اگر به اینهدفمان برسیم دیگر مدیران لحظات آخر هم نخواهیم داشت .))باب همانطور که سعی می کرد عبارت ((مدیر لحظات آخر)) را هضم کند با خود اندیشید نوعی تبانی به نظر می رسد .با در نهایت شفقت پرسید ((از دست من چه بر می آید تا شرکت به اهدافش برسد؟))–((خیلی ساده است باب ، اگر همه ما بتوانیم آنچه را که من به آن لقب استراتژی سه P داده ام انجام دهیم کار تمام است .))–((رئیس امور انسانی هم اشاره ای به این سه P کرد اما باید اعتراف کنم که هیچ دانشی در این زمینه ندارم.))–((خیلی ساده است ، باب . همانطور که می دانیم هر یک از ما بازیکنان عرصه صنایع سریع السیر هستیم و در لاین کم سرعت حرکت نمی کنیم . برای پرهیز از شرکت لحظه آخر بودن ، باید با راه حل های مناسب در زمان و مکان مناسب قرار بگیریم . به همین دلیل باید یقین داشته باشیم که تمام افراد این شرکت در این تیم قرار دارند و با همین قاعده بازی می کنند . هر کسی که فلسفه سه P را رعایت نکند ضررش بیش از منفعتش خواهد بود .))کنجکاوی باب به نحو فزاینده ای تحریک شده بود ((این سه P چه هستند؟))CEO برای لحظاتی مکث نمود ((متاسفم واقعا نمی توانم پاسخ این سوال را بدهم.))باب ، مدیر متحیر با سکوتی تلخ و با حالتی منگ آنجا نشسته بود .CEO خندید ((من قصد دوز و کلک بازی ندارم بلکه منظور من این است که درک سه P یک پروسه است نه یک لیست از کلمات که بشود پاسخ داد . هر بار یک گام به جلو می رویم.))–((پس به من خواهی گفت که اولین P چیست؟))–((قطعا))CEO دکمه کوچکی را بر روی میزش فشرد و به یکباره اتاقش را گردبادی از اعمال تکنولوژیکی در برگرفت . لامپ ها کم نور شدند، پرده پروژکتوری از سقف آویزان شد از همه سو صدای موسیقی خوفناکی بلند شد و یک دستگاه ویدیو ، تصویر درخشانی را بر روی پرده به نمایش درآورد . تصویر شامل یک کلمه بود که تحت پوشش یک هاله می رقصید و می جنبید. کلمه عبارت بود از ((اولویت)) که تحت تاثیر افکت های نور و صدا در حال سوختن بود و سپس تبدیل به لوحی سنگی گردید .باب مدیر شکاک اندیشید ، هیچ فکرش را نمی کردم که در اینجا از چنین تکنولوژی پیشرفته ای برخوردار باشیم . فکر می کردم هنوز در عصر وایت بوردها ، برچسب ها و کاغذ یادداشت و سه پایه ها به سر می بریم .با همان سرعتی که این اتفاقات روی داده بود تصویر محو شد موزیک از بین رفت ، پرده پرژکتور جمع شد و نور لامپ ها زیاد گردید .باب پرسید ((همه اش همین بود؟ اولین P اولویت است؟))–((همه اش همین بود . آیا تاثیرگذار بود؟))باب با خنده ای خفیف پاسخ داد ((گمان نکنم هرگز کلمه را فراموش کنم.))دومین P ((باب ، خبر خوب این است که راه موثری وجود دارد تا در مورد گزینه های متفاوتی که در مقابل

رویمان قرار گرفته تصـمیم بگیریم . راهی هست که بـدانیم چه بایـد انجام دهیم و بهترین زمان برای انجام آن کار چه زمانی است . راهی که اولویت هایمان را به نظم درآوریم . و این است اسرار دومین CEO)) P دوباره دکمه جادوئی اش را فشرد و لامپها کم نور شدنـد . پرده پرژکتور آویزان شـد موسـیقی اثیری به نوازش در آمـد و یـک کلمه بر روی پرده ظـاهر شـد . کلمه بر روی پرده جان گرفت افکت های نور و صـدا آن را آنقدر همراهی کردند تا به لوحی سـنگی تبدیل شد .همانطور که کلمه در حال تبدیل شدن به سنگ بود ، بـاب بـا خود اندیشـید دارم طرحش را می بینم .((نزاکت = Propriety))CEO در حـالی که بـا رقه هایی از غرور و افتخـار در صـدایش مـوج می زد اعلاـم نمـود ((ایـن هـم دومین P . آیـا سـوالی نـداری؟))بـاب بـا کمی تردیـد گفت : ((مفهومش چیست؟))-((آیـا تعریف مرا می خواهی ... یـا وبسـتر را ترجیـح می دهی؟))- ((بگـذار وبسـتر را ببینیم)) .CEO نیازی نـداشت به فرهنـگ لغات وبستر مراجعه کنـد زیرا تمام معانی این کلمه در ذهنش نقش بسته بود : ((وبستر سه نوع معنی برای این کلمه در نظر گرفته شـده است . اول کیفیت یـا وضـعیت خاص داشـتن یا شایسته بودن ، دوم به معنای درسـتکار بودن و نزاکت داشـتن ، سوم به مفهوم سازگـار بودن با اسـتانداردهای پـذیرفته شـده.))-((بسیار شبیه همان چیزهایی است که فکرشان را کرده بودم اما بایـد خیلی صادقانه مطلبی را به شـما بگویم . فکر می کنم که سالهای سال است که از این کلمه اسـتفاده نکرده ام . حتی ممکن است اصلا آن را به کار نبرده باشم . خیلی از مد افتاده به نظر می رسد یا تاریخ گذشـته و علاوه بر آن احساس می کنم این کلمه زاهد مآبانه است چیزی شبیه به کلمات عصر ویکتوریا.))CEO خنده کنان حرفهای او را تائید کرد ((حق با تو است ، باب . این کلمه بیشتر قدیمی به کار رفته است و یادم نمی آیـد که در طول سالهای رشـدم ، پدر و مادرم حتی یک بار این کلمه را به کار برده باشـند . اما من هیچ کلمه ای مناسب تر از آن نیافتم – کلمه ای که با P شروع شود و مفهوم مورد نظر ما را برساند – شاید خود کلمه ، قدیمی و تاریخ گذشته باشد اما هدفی که در پس مفهوم آن نهفته است امروزی و بسیار حیاتی است .))باب پس از سبک سنگین کردن کلمات او گفت : ((تصور می کنم که به همراه این کلمه نیز تستی وجود دارد که بایـد آن را بگـذرانم .))-((در واقع ، نه . اما جزوه ای برایت دارم که باید آن را هنگامی که به خانه رسیدی با حوصـله و دقت مطالعه کنی.)) با گفتن این جمله CEO پاکتی را به باب تحویل داد و گفت : ((این ((صورت اصـلاحیه)) جدید شرکت ما است . ۷ نکته در آن وجود دارد . این نکات مشخص می نمایند که پس از این ((نزاکت)) چه مفهومی برای همه ما خواهد داشت .نزاکت : صورت اصـلاحیه •کاری را انجام دهید که درست است • . برای انجام کار دلیل درستی داشـته باشـید • .در انجام کار با افراد شایسـته همکاری کنیـد • .بهترین زمان را برای انجام کار در نظر بگیرید • .کار مورد نظر را با دقت و نظم انجام دهید • .به انجام کار اشتیاق داشـته باشید • .هدفتان از انجام کار دستیابی به بهترین دسـتاورد باشد .سومین P :مجـددا لامپها کم نور شدند . پرده دوباره از سـقف آویزان شد . باز هم موسـیقی اوج گرفت و پرژکتور تصویری را بر روی پرده به نمـایش درآورد . و در مقابـل چشم هـای بـاب کلمه ای به رقص درآمـد وو در نهایت بر جای خود ثابت ماند و به لوحی سنگی تبدیل گردید .تعهد = Commitment این تنها کلمه روی پرده بود . هیچ نوشته دیگری وجود نداشت . فقط همین یک کلمه .باب پرسید چطور است که p ی سوم با حرف C شروع می شود ؟))CEO که این سوال را قبلا هم بارها شـنیده بود گفت : ((این یک ترفنـد حافظه ای است . من تلاش بسیاری نمودم تا لغتی پیـدا کنم که با حرف P شروع شده و استراتژی سه P را تکمیل کنـد اما هیـچ لغتی پیـدا نکردم که به اندازه این کلمه مناسب باشد . علت اصـلی انتخاب این حرف هم به پـدرم برمی گردد . اگر او درک کرده بود که سـلامتش یک اولویت است ، اگر او تشـخیص داده بود که بایـد عملی صـحیح را به دلیلی صـحیح با افرادی مناسب و به خاطر دست آورد درست انجام دهـد حتما عاقبت کار کاملا متفاوت می شد اما او هرگز نسبت به سـلامت خود تعهدی نداشت .))باب ، مدیر مودب و مردد پرسیـد ((واقعا منظورت این است که هیچ کلمه مناسبی که با حرف P شروع شود پیـدا نکردی؟))-((سه تا دیکشـنری را زیر و رو کردم اما کلمه ای پیـدا نکردم که دقیقا منظورم را بیان نموده و با حرف P شـروع شود . علاـوه بر آن اگر من سه کلمه ارائه می کردم که همه با P شـروع می شدند آیا به همین راحتی که سه کلمه مطرح

شـده در ذهنت نقش خواهند بست قادر به حفظ آنها بودی؟-((حق با شـماست . احتمالا نه و اگر به پروسه سه P به صورت اولویت = Priority ، نزاکـت= propriety و تعهـد = commitment بنگرم مطمئـن هسـتم کـه هرگز آنهـا را فراموش نخـواهم کرد.))CEO اعتراف کنان گفت : می دانم که کمی غیر متعارف به نظر می رسد . اما کلمه تعهد چنان تاثیر شگرفی در این فرمول دارد که حقش است تا توجه خاصـی به آن شود.))باب اظهار کرد ((من افراد متعهد سیاری را می شناسم اما اغلب آنها به چیزهایی متعهد هسـتند که اهمیت چندانی ندارند .))صفحات کتاب های تاریخ و روزنامه های امروزی نیز انباشته از ماجراهای مردمانی است که یا به مواردی غیر قابل قبول تعهد دارند و یا متعهد به اعتقاداتی هسـتند که باعث آشوب و کشـمکش می شود .از جمله متعهدین به قاچاق مواد مخـدر ، متعهـدین به تروریسم و متعهدین به نژاد پرستی .))باب ، ضـمن ژستی که گرفته بود گفت : ((تصور می کنم این به نوعی به مسـامحه مربوط می گردد؟))((یقینا همین طور است . مسامحه اغلب حاصل عـدم تشـخیص بین مهم ها و بی اهمیت هـا است و همین طور عـدم تمیز بین ارزش هـا و ضـد ارزش هـا .))بـاب گفت : ((و درک این تفاوت ها از طریق صورت اصـلاحیه مقـدور است .))((باب ، گفته ات کاملا صـحیح است . اما آنچه که بسیاری از مردم از درک آن عاجزنـد تفاوت بین علاقه و تعهد است . یک فرد علاقمند می تواند انواع بهانه ها را ردیف کند . اما یک فرد متعهد هیچ بهانه ای نمی شـناسد .تعهد یعنی اینکه فلان عمل باید انجام شود ، هیچ عذر و بهانه ای هم موجه نیست . نفهمیدن تفاوت بین علاقه و تعهد ، اضطراب بی حدی را برای مدیران لحظه آخر و افراد متکی به آنـان ایجـاد می کنـد.))-((آنچه را که می گویی کاملا درک می کنم . علاقه لزوما منتهی به عمل نمی گردد اما تعهد به چیزی جز نتیجه گیری نمی انجامد.))باید بخواهید:فارغ التحصـیلان دبیرستانی شهرکی کوچک پس از ۱۰ سال به موطن خود برگشـته و جلسه دیـد و بازدیـدی ترتیب دادنـد .یکی از آنها از دیگران خواست تا به سوال ساده ای جواب دهند : ((در تمام سالهایی که در دبیرستان بودید چه کسی بیش از همه بر شما تاثیر گذاشت؟))انتظار او این بود که دامنه پاسخ ها بسیار گسترده باشـد – مـدیر مـدرسه ، یـک مربی خـاص ، یـک آموزگـار بخصوص – اما همین که پاسـخ ها جمع گردیـد ، همگی یک انتخاب شفاف داشتند .فراش مدرسه .دلیل ؟هر روز پس از تعطیلی مدرسه ، فراش اتاقها را تمیز می کرد و وایت بوردها را می شست .سپس این مرد که تـا چهـارم دبسـتان بیشـتر درس نخوانـده بود بـا املاـیی غلـط در گوشه بالاـ و سـمت چپ وایت بورد می نوشت ((بـاید بخواهید))این مرد با این کارش ، شوق خواسـتن را در ذهن نسل های متفاوت دانش آموزان کاشـته بود اما عبارت ساده او دو سوال را بر می انگیخت .((می خـواهی چکـار بکنی؟))((چرا می خواهی آن کـار را بکنی ؟))بـاب پس از غلبه بر مسـامحه:پس از مـدتی برنامه باب چنان پیش از ظرفیت شده بود که در پایان روز بسیاری از کارهای مهم – انجام نشده باقی می ماندند – با وجود آنکه با اهم فی الاـهم کردن امور قابلیتهـایش به شـکل چشـمگیری افزایش یـافته بود .هرچنـد که جـای شـکرش بـاقی بود زیرا توانسـته بود جایگاه خاصی نزد CEO برای خود بـدست آورد . CEO قابلیت نادری در بینش مسائل از دیـدگاهی شـفاف داشت . بنابراین باب تصمیم گرفت درباره مشکل جدیدش با او صحبت کند .CEO با دقت به او گوش داد . سپی بیدرنگ دکمه روی میزش را فشـرد . بـا کم نور شـدن لامپها پرده نیز از سـقف آویزان شـد و آوای موسـیقی در اتاق طنین انـداز شـد . باب گفت : ((تو که نمی خواهی بگویی هنوز یک P دیگر مانده !))CEO لبخنـدی زد اما چیزی نگفت . فقط منتظر ماند تا پرژکتورش پاسخ باب را بدهد .همانطور که سه نوبت قبلی نیز اتفاق افتاده بود . کلمه ای بر پرده ظاهر شـد و سوخت تا به سـنگ تبـدیل شد . این بار در کلمه فقط دو حرف وجود داشت . حرف اول هم با P شروع نمی شد بلکه با N آغاز می گردید .کلمه عبارت بود از نه (NO) باب که حیرت کرده بود پرسیسد ((نه؟))CEO پاسـخ داد ((بله . و اگر دقیـق تر بخـواهم بگویم هم بله هم نه . مـدیران وقت شـناس و هدفمنـد می داننـد که ژچگـونه بلمـه بگوینـد و چگـونه و کی نـه . مـدیران لحظـه آخر ، اغلـب نابـاورانه بر این اعتقادنـد که منـاسب ترین پاسـخ برای هر تقاضایی بله است و به همین دلیل همیشه عقب می ماننـد . همین امر است که تفاوت بین علاقه و تعهد را شـفاف می کند . باب که کاملا گیج شده بود گفت : ((اگر به تقاضای کسـی پاسخ نه بدهـم این مفهوم را القا نخواهدکرد که آدم خوش قلبی نیسـتم؟))((به

هیچ وجه . اکثر مردم استنباطشان این است که خوش قلب بودن یعنی انجام اموری که باعث ارضاء دیگران گردد . این یک حرف بی مورد است . خوش قلب بودن یعنی اینکه همیشه افکاری خوب و منزه داشته باشی . یعنی اینکه به صلاح خودت ، شرکت ات ، همکارانت و مشتریانت بیشتر بیاندیشی تا بخواهی به کسانی بله بگویی که نیازهای خودخواهانه آنان را که در این فلسفه نمی گنجند ارضاء نمایی . درست همانطور که نور و تاریکی نمی توانند در آن واحد در یک مکان خاص حضور داشته باشند مقدور نیست که خودخواهی و از خودگذشتگی نیز در یک جا جمع شوند . مدیر لحظه آخر و مدیر هدفمند و وقت شناس هم نمی توانند در یک بدن حضور داشته باشند . قسمت مهیج این ماجرا این است که تو می خواهی تصمیم بگیری آن کسی باشی که می خواهی باشی ... و ادامه خواهی داد تا آن شخص بشوی.))باب اظهار نمود ((این واقعا ملموس است و اکنون می بینم که پروسه سه P به من کمک خواهد نمود تا کی بله بگویند و کی نه)) .((دقیقا . دلیل آنکه من کلمه نه را بر روی پرده به نمایش در می آورم آن است که آن ، بخشی از پروسه بله و نه می باشد که بیشترین مشکلات را برای افراد ایجاد می کند .باید قادر باشی که بتوانی اصول اهم فی الاهم کردن ، صورت اصلاحیه و روش دست یابی ((باید بخواهی)) را در هر بله یا نه به خدمت بگیری . در غیر این صورت بعضی از بله هایت به شاید تبدیل خواهند شد و برای خود و دیگران مشکل به وجود خواهی آورد .))کلام آخر باب مقام ارشد موثر ساز به عبارت دیگر CEO جدید می دانست که در این پست کمبودهای فراوانی دارد . او تلاش می کرد به تمام افراد شرکت بفهماند ما همه با هم سهیم هستیم ، با هم یاد خواهیم گرفت ، با هم رشد خواهیم کرد و با هم وقت شناس و هدفمند خواهیم شد . یکی از اولین کارهایی که انجام داد این بود که به هر یک از کارکنان کارتی داد که بر روی آن نوشته شده بود : سه P ی هر کارمندوقت شناس و هدفمنداولویت . اهم فی الاهم کردن در همه کارهانزاکت . صورت اصلاحیه را به یاد آوریدتعهد . ((باید بخواهم))همانطور که باب کارت را به هر یک از آنان می داد توصیه می کرد : این کارت را همیشه با خود داشته باشید یا آن را به گوشه مانیتور کامپیوتر خود بچسبانید تا مرتب به یاد شما بیاندازد که پروسه سه p برای شرکتمان و برای موفقیتمان تا چه اندازه اهمیت دارد.باب ، سیاست درهای باز را پیشه خود کرده ، اعلام داشت : اگر کسی مایل باشد بطور محرمانه با او ملاقات کند به فردی هدفمند و وقت شناس تبدیل گردد از پیشنهاد او استقبال خواهد شد . همانطور که زمان به پیش می رفت افراد به تناوب به سراغ او می آمدند تا جایی که او به کلافی تبدیل شد که تمام واحدهای شرکت را به هم محکم و مرتبط می کرد .باب که به اهمیت پروسه P پی برده بود شرکت را متقاعد کرد که این پروسه را در کلاسهای آموزشی کارکنان جدید بگنجاند .باب روند پیامهای صوتی مقام قبلی را به گونه ای تداوم بخشید تا هر یک از کارکنان بتوانند با توجه به ادراک و احساس خود از آن بهره ببرند . او بر این پیامها عنوان ((لحظات سرشار)) گذاشت و طولی نکشید که این لحظات سرشار آنچنان مشهور شدند که به گفتگوهای روزمره کارکنان شرکت راه یافت .در زندگی خصوصی نیز پروسه سه P به باب انگیزه ای قدرتمند داد تا به وضع جسمانی و روحانی خود توجه بیشتری داشته باشد . گاهی به یاد می آورد که CEO درباره پدرش چه گفته بود بنابراین با اراده محکم مواظب بود که مبادا مراسمی از پسرش جیرد یا دخترش میشل را از دست بدهد از مراسم فارغ التحصیلی گرفته تا تولد اولین نوه اش!از سوی دیگر سر زدن های گهگاهی به باشگاه نیز منظم و مرتب شد و حتی تصمیم گرفت که نگاه جدید و موشکافانه ای به معنویت و مسائل روحانی بیاندازد . چیزی که بیش از این در اولویت های مهم زندگی باب نبود .حالا باب همانند هر مدیر وقت شناس و هدفمند دیگری می دانست که کیست ، به کجا می خواهد برسد و راهنمای اش در این سفر چیست. او بحرانها ، مشکلات و تغییرلات را پیش بینی می کرد و بلافاصله برای دست و پنجه نرم کردن با آنها آماده می شد .کار مدیران وقت شناس و هدفمند به دلایلی صحیح با کمک افرادی شایسته ، در زمانی درست و دقیق و مناسب و به خاطر دست آوردی صحیح ، همچون سفری خارق العاده است که اتکای مدیران پیش از هر چیز به خودشان است .در طول این راه کارهای درست را با نظمی درست انجام می دهند و هر کاری را نیز با اشتیاقی وافر به پایان می برند .مدیران وقت شناس و هدفمند همانطور که نسبت به کسب نتایج کار خود

متعهد هستند درباره سفر خویش نیز احساس تعهد می نمایند . آنها به بینش و سرمشق کاری تعهد دارند .به واقعیت . به اشتیاق . به علایق دیگران.آنها رویا بین هستند .با اینهمه واقع بین هم هستند .امیدوارند .با این همه وضعیت موجود را سازماندهی می کنند .شنونده اند . اما هرگاه لازم باشد حرف هم میزنند .مراقب اند . اما بی احتیاط نیستند .آنها ایثارگری و ازخودگذشتگی را بهجای خودخواهی پذیرفته اند .به عبارتی ، قلبی مهربان دارند .باب ، مدیر لحظه آخر سابق ، در نهایت کشف کرد که باید تا جایی که می تواند رزوهای افراد خانواده اش را برآورده کند و در خدمت همسر و فرزندانش باشد .گاهی زندگی کردن در چارچوب استراتژی سه P دردناک به نظر می رسد . اما مدیران وقت شناس و هدفمند ، هرگز بادبانهای خود را یکنواخت نمی افرازند . زمانهایی فرا می رسید که تمام تلاش های باب یا اصلاً تاثیر گذار نبود یا تاثیری جزئی بر جای می گذاشت . زمانهایی هم بود که خودش هم راهش را گم می کرد . اما او با ((باید بخواهم)) زندگی می کرد و همین نکته نمی گذاشت شهامتش از بین برود .مهمترین چیزی که شما باید بدانید . به زبانی ساده چنین است : مهم نیست که مقاصدتان تا چه حد عالی هستند اگر مسامحه جزء عادات معمولی تان باشد – اگر در اهم فی الاهم کردن مسئولیت هایتان کوتاهی کنید ، اگر صورت اصلاحیه را نادیده بگیرید و اگر تعهد نداشته باشید با مصیبت مواجه خواهید شد .اعتقاد ما بر این است که اگر شما سوانحی را که در دنیا اتفاق می افتد مطالعه نمائید در خواهید یافت که این سهل انگاران هستند که در صدر لیست مسببین این سوانح قرار می گیرند .چرا؟ زیرا آنها طبیعت ضروری پروسه ی P را درک نمی کنند .اگر این داستان توانست به نحوی زندگی شما ر سر و سامان بدهد خیلی مایلیم جزء افرادی باشیم که به شما امید بدهیم ! باور کنید که می توانید تنبلی و سهل انگاری غلبه کنید .می توانید در هر دوره از زندگیتان به فردی وقت شناس و هدفمند تبدیل شوید .اما باید بخواهید ...... زیرا هیچ کس دیگری نمی تواند برای شما بخواهد .

شناسنامه ی کتاب خلاصه شده :*مدیر وقت شناس و هدفمند*نوشته ی : کن بلانکارد – استیو گاتریترجمه ی : غلامرضا صالحی معواویراستار : مرتضی خبازیاننوبت چاپ : اول ۱۳۸۵شمارگان : ۳۰۰۰ نسخهمرکز پخش :تهران–پخش کتاب پارسیان–خیابان انقلاب–خیابان اردیبهشت,بالاتر از لبافی نژاد–کوچه ی وحید پلاک ۳ واحد ۲ . تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۴–۶۶۹۴۴۱۶۴

استفاده مؤثر و اثربخش از زمان

...Time management در مورد وجوه مختلف مدیریت زمان صحبت می‌کنیم چکیده استفاده مؤثر و اثربخش از زمان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای موفقیت در عرصه کار و زندگی است. مدیریت زمان شامل مجموعه‌ای از مهارتها برای کنترل کردن و استفاده بهتر از زمان است. این مقاله به تشریح مفاهیم و اصول مدیریت زمان پرداخته و فنون و ابزاری را برای مدیریت زمان در محیط زندگی و کار ارائه می‌کند. ۱– مقدمه راه‌های مختلفی برای بیان درک ما از زمان وجود دارد. برای قرنها مردم از حرکت ماه، ساعت آفتابی، اذان، زنگ کلیسا برای تنظیم برنامه زمانی روزانه خود استفاده کردند تا اینکه در قرن دوازدهم راهبان کاتولیک ساعت‌هایی را برای تنظیم فعالیت‌های خود ساختند. در طول تاریخ تمدن‌ها به زمان و ابعاد آن توجه داشته‌اند و این توجه در این دوران نیز وجود دارد و عباراتی مانند «وقت طلاست» گویای این توجه است. جوامع امروزی جوامعی هستند که در آنها تعداد ساعات کافی در طول روز وجود ندارد. فناوری‌های نو محیطی فراهم آورده‌اند که تقریباً در مدت زمان کم می‌توان به خیلی از اطلاعات دسترسی پیدا کرد و خیلی کارها را سریعتر و آسانتر انجام داد اما تمایل به سریعتر انجام دادن کارها و بیشتر کار انجام دادن روز به روز بیشتر می‌شود. این رویکرد که همواره با بشر همراه بوده است این احساس را برای او به وجود آورده است که از زمان عقب می‌ماند و نمی‌تواند از آن به صورت مؤثر بهره گیرد. تاریخ به ما می‌گوید که مدیریت ضعیف زمان یک مسئله قدیمی است، مسئله‌ای است که فناوری آن را به وجود نیاورده است و آن را نمی‌تواند حل کند. در شرایطی که ابزار بیشتری برای مدیریت زمان در اختیار داریم و فرایندهای اداری، کمتر درپیچ و تاب تشریفات اداری و کاغذ بازی گم می‌شوند، مدیریت ضعیف زمان را

کمتر می‌توان مخفی کرد. مدیریت زمان موضوعی است که همه ما، چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای، نیاز داریم با آن روبرو شویم تا در زندگی موفق شویم. در ادامه در مورد وجوه مختلف مدیریت زمان صحبت می کنیم. ابتدا نگاهی به اصول عمومی مدیریت زمان خواهیم داشت. توجه به این اصول کمک می کند که درک بهتری از مفهوم مدیریت زمان داشته باشیم و پیشنهادهایی ارائه می کند که می‌توانید آنها را در حوزه‌های مدیریت زمان در زندگی خود به کار برید. پس از ارائه رهنمودهای عمومی، به حوزه‌های مدیریت زمان به صورت دقیق‌تر خواهیم پرداخت. ابتدا راجع به مدیریت زمان در زندگی شخصی می‌پردازیم و سپس مدیریت زمان را در حوزه کسب و کار مدنظر قرار می‌دهیم. ۲- اصول عمومی مدیریت زمان مدیریت زمان مجموعه‌ای از مهارتهاست که شما را در استفاده مؤثر از زمان کمک می کنند. رهنمودهای عمومی وجود دارند که می‌توانند برای مدیریت زمان در حوزه‌های متفاوت مانند خانه، مدرسه و کار استفاده شوند. در این بخش، برخی از این رهنمودها را شرح می‌دهیم. ابتدا دلایل استفاده نکردن مردم از مدیریت زمان و مزایای حاصل از مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم. احتمالاً روشن‌ترین دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی‌دانند مدیریت زمان چیست. دلیل دوم سستی و تنبلی است؛ بعضی از مردم فاقد هدف و انگیزش لازم برای برنامه‌ریزی مؤثر هستند. گروه سومی که از مدیریت زمان استفاده نمی کنند آنهایی هستند که دوست دارند تحت فشار و تنگی وقت (دقیقه نود) و شرایط بحران کار کنند. ممکن است در شرایطی استفاده نکردن از مدیریت زمان توجیه‌پذیر باشد اما مزایای استفاده موفق از مدیریت زمان هر گونه دلیل یا توجیه را رد می کند. مدیریت زمان کمک می کند که تعیین کنید کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهید مهمترین هستند. این عمل به شما این امکان را می‌دهد به برخی فعالیتها اولویت زیادی دهید و برخی از فعالیت‌ها را حذف کنید. همچنین مدیریت زمان به شما کمک می کند که از طریق حذف مزاحمت‌ها و فعالیت‌های غیرضروری، مدت زمانی که واقعاً کار می کنید را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایت بخش مدیریت زمان کاهش استرس در زندگی است. کاهش سطح استرس موجب بهبود سلامت روحی و جسمی می‌شود. ۲-۱- چگونه وقت خود را می گذرانید؟ وقتی تصمیم گرفتید که از استراتژی‌های مدیریت زمان استفاده کنید، از همان زمان باید شروع کنید. اولین قدم تحلیل و بررسی روشی است که در حال حاضر از وقت خود استفاده می کنید. این کار نباید از طریق حافظه انجام شود. ممکن است شما اکثریت زمانهای بیکاری خود را به یاد نیاورید یا قادر نباشید زمانهایی را که صرف مکالمات طولانی می کنید دقیقاً بیاد آورید. برای ثبت نحوه گذراندن وقت می‌توانید از یک دفتر یادداشت، دفتر گزارش فعالیت یا یک دفتر برنامه‌ریزی با بخش‌های تفکیک شده به ساعت برای ردیابی فعالیتها استفاده کنید. نه تنها آنچه که در طول روز انجام می‌دهید بلکه احساس خود (خسته، پرانرژی، عصبانی، بی‌حال و ...) را ثبت کنید. هر وقت که فعالیت خود را تغییر می‌دهید، نوع فعالیت و زمان شروع آن را ثبت کنید. پس از ثبت فعالیت‌ها برای چندین روز، یادداشت‌ها آماده برای تحلیل هستند. خیلی از فعالیت‌های ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می‌شوند چرا که وقت زیادی صرف آنها شده است. دیگر حوزه مهم در یادداشت‌ها، فعالیت‌های غیرضروری است که در طول روز انجام داده‌اید. وقتی این فعالیت‌ها به صورت جداگانه دیده شوند خیلی زمان‌بر نیستند اما وقتی دسته‌بندی شوند، زمان کل آنها ممکن است قابل ملاحظه باشد. تحلیل فعالیتهایتان که در گزارش ثبت شده‌اند در قدم بعدی، یعنی اولویت‌بندی فعالیت‌ها، به شما کمک خواهد کرد. ۲-۲- اولویت‌بندی فعالیت‌ها اولویت‌بندی یکی از مهمترین قدم‌های مدیریت زمان است. این عمل کمک می کند که موارد زمان‌بر که نه اوقات خوشی را ترتیب می‌دهند و نه کمک می کنند که به اهداف خود دست یابید را حذف کنید. این مرحله بیشترین تغییر در جهت افزایش زمان را به دنبال دارد. با تصمیم گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید و فعالیتهایی را که باید حذف کنید اولویت بندی را آغاز کنید. برای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید، فعالیت‌هایی را تعیین کنید که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید. خیلی مهم است که هم از نظر حرفه‌ای و هم از نظر شخصی از کاری که انجام می‌دهید لذت ببرید. در گزارش خود کارهایی که از آنها لذت می‌برید و کارهایی که برای شما

خوشایند نیستند را مشخص کنید. اکثریت روز شما باید صرف کارهایی شود که از انجام آنها لذت می‌برید. در حالی که مهم است از انجام یک کار لـذت ببریـد، نیز مهم است که آن را خوب انجام دهیـد. در تعیین اینکه چه کارهایی را انجام دهید و چه کارهایی را تفویض کنید، شناخت نقاط قوت و ضعف شما حیاتی است. تلاش نکنید مسئولیت‌هایی بیش از آنچه می‌توانید به صورت معقول انجام دهیـد را به عهـده گیرید. بعد از تعیین کارهایی که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید، شـما آماده هستید که فعالیت‌های غیرضـروری در زنـدگی خود را دور بریزیـد. تمام منابع موجود خود را پیدا کنید و فعالیت‌هایی را که بیش از توان خود می‌دانید تفویض کنید. بعد از اینکه فهرست کارهای روزانه را به میزان قابل قبولی از مسئولیت‌ها کاهش دادید، زمان برنامه‌ریزی فرا می‌رسد. ۲-۳- برنـامه‌ریزی برنـامه‌ریزی در زنـدگی شخصـی و حرفـه‌ای متفـاوت از هم انجـام می‌شونـد. در برنـامه‌ریزی شخصـی، برنامه‌ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم مسیر دست‌یابی به اهداف انجام می‌شود. در برنامه‌ریزی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی پروژه محور است. برنامه‌ریزی پروژه بایـد از طریق نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی رسـمی انجام شود. روش برنامه‌ریزی مناسب خود را انتخاب کنید. از هر روشماننـد انتخاب اهـداف، برنامه‌ریزی رسـمی یا غیر رسـمی که اسـتفاده کنیـد چنـد نکته مهم را بایـد به خاطر بسپارید. ابتدا انتظارات خود را برآورد کنیـد. به یاد داشـته باشـید تعـداد ساعات محـدودی در یک روز وجود دارد. سـعی نکنیـد به نتایجی ماورأ قابلیت‌هـای خود دست یابیـد. دوم، مـدت زمانی را صـرف خود کنیـد. برای اینکه به حـداکثر عملکرد دست یابیـد به زمان خواب و استراحت کافی نیاز دارید. اقدام به این عمل سـخت‌تر از تصـمیم گرفتن برای انجام آن است. هنگام برنامه‌ریزی شـما می‌پندارید که به هیچ استراحتی نیاز ندارید یا می‌توانید فقط چهار ساعت در روز بخوابید. کار مداوم بدون استراحت سـطح استرس را افزایش داده و سـطح عملکرد را کاهش می‌دهد. ۲-۴- نکات سودمنـد برای بهبود کیفیت وقت ۲-۴-۱- از مزاحمت‌ها جلوگیری کنیـد. همواره پـذیرای بازدیدکننـدگان نباشـید. بازدیدکننـدگان می‌تواننـد مـوجب به هم‌ریختگی شونـد که در نهـایت منجر به کـاهش بهره‌وری می‌شود. با بسـتن در اتاق یا حـذف ارتباط بصـری می‌توانیـد به بازدیدکننده بفهمانید که شـما مشـغول هستید. هر روشـی که به کار می‌بریـد به خاطر بسپارید که نباید هر بازدیدی را بپذیرید. راه دیگر برای کاهش مزاحمت‌ها جواب ندادن به تلفن است. تماس‌های تلفنی می‌تواننـد خیلی وقت‌گیر باشـند. تماس‌های تلفنی قطار افکار را از حرکت بازمی‌دارنـد. تماس‌های تلفنی ممکن است شـما را متعهـد به انجـام کارهـایی کننـد که آمادگی آنها را نداریـد. از خاموش کردن زنگ تلفن نترسـید. وقتی کارتان تمام شـد پیغام‌های دریافتی را چک کنید. ۲-۴-۲- کنترل کنید کارهایی را که نیاز دارید انجام دهید می‌دانید. این کار را در فهرست کارها یادداشـت کنیـد. کارهـای فهرست را اولویت‌بنـدی کنیـد. بـا انجام این عمل، شـما می‌توانیـد روز خود را کنترل کنیـد. شـما ابزاری داریـد که می‌توانیـد از کارهای غیرضـروری جلوگیری کنیـد یا کارهای جدید را اولویت‌بندی کنید. پیروی از این رهنمودها این تضـمین را به دنبال دارد که شـما ابتـدا مهمترین فعالیتها را انجام می‌دهید. هم‌چنین شـما می‌دانید که چه فعالیت‌هایی را انجام نداده‌اید و می‌توانید آنها را به فهرست کارهای فردا اضافه کنیـد. ۲-۴-۳- بر بهره‌ور بودن تأکید کنید نه مشغول بودن تمرکز بر بهره‌وری کیفیت کار و عملکرد را افزایش می‌دهـد. تهیه یک فهرست اولویت‌بنـدی شده از کارها به شـما کمک می‌کند که بهره‌ور باشـید. تمرکز بر انجام مهمترین کارها در ابتدا، به شـما کمک می‌کند که کار بیشتری انجام دهید و آنها را سـر وقت انجام دهید. ۲-۴-۴- سرعت خود را تنظیم کنیـد مهم است که خود را برای میزان ساعـاتی که کـار می‌کنیـد تنظیم کنیـد. از خود بپرسـید که با سـرعتی که کار می‌کنید می‌توانیـد ادامه دهیـد. خود را با تعـداد ساعات زیاد کار خسـته نکنیـد. مدیریت مؤثر زمان باید این امکان را فراهم آورد که بتوانید کارهای مورد نیاز را انجام دهیـد بـدون اینکه نیاز باشـد تعداد ساعات زیادی را در دوره زمانی بزرگتر مشـغول باشـید. ۳- مدیریت زمان شخصـی مدیریت زمان شخصـی بخش قابل ملاحظه‌ای از زمان روزانه را صـرف می‌کند. مهارتهای مدیریت زمان شخصی در عمل دارای اشکالاتی هستند. اولویت‌بندی اهداف شخصی می‌تواند خیلی مشکل باشد زیرا باید نسبت به فعالیت‌های اولویت‌دار، در دسته دوم از اهمیت قرار گیرند. این بخش به شما کمک می‌کند که اهداف شخصی خود را اولویت‌بندی کنید بطوری که در برنامه

شما قرار گیرند. شما روش «فقط بگو نه» را یاد می گیرید که به شما در سبک کردن زمانبندی کمک می کند. این بخش هم‌چنین چگونگی ایجاد وقت برای فرزندان و دیگر افراد مهم برای شما را مورد بررسی قرار می‌دهد. ۳-۱- فقط بگو «نه» در زندگی شخصی خود معمولاً با گفتن کلمه «نه» مشکل داریم. این موضوع موجب بیشتر تناقضات در وقت ما می‌شود. به خاطر اکراه طبیعی در گفتن نه، اغلب احساس تعهد نسبت به دوستان و خانواده خود داریم. آموزش به خود در استفاده از ابزار ارزشمند نه گفتن در تشخیص اهمیت اولویت‌های شخصی ضروری است. چندین روش برای نه گفتن به صورت غیرمستقیم وجود دارد بطوری که دوستان و خانواده خود را نرنجانید. یک ذهن خلاق معمولاً قادر خواهد بود از شرایطی که با اولویت موجود وی تناقض دارند خلاصی یابد. اما عذر و بهانه همیشه ضروری نیست. اشکالی ندارد که با افراد رو راست بود و واقعیت را گفت. به افرادی که تقاضای اختصاص وقت را از شما دارند بگویید که شما مسئولیت‌هایی به عهده دارید که امکان برآوردن تقاضای آنها را فراهم نمی‌آورد. شما متعجب خواهید شد که می‌بینید که به چه سادگی روش مستقیم پذیرفته می‌شود. ۳-۲- اهداف شخصی ۳-۲-۱- هدفگذاری کنید وقتی بتوانید به صورت مؤثرتر «نه» بگویید، وقت بیشتری برای تخصیص در دست‌یابی به اهداف شخصی خود دارید. اهداف، حوزه خیلی مهمی از مدیریت زمان شخصی هستند. اهداف به ما کمک می کنند که از طریق ایجاد کار برای ما و اجازه تمرکز بر تلاش‌هایمان، زندگی خود را سازماندهی کنیم. هنگام هدفگذاری خیلی مهم است آنها را واقعی و قابل دستیابی تعریف کنیم. با تنظیم اهداف از پیش، به خود اجازه می‌دهید که یک مسیر استراتژیک به سمت دستیابی به اهداف را برنامه‌ریزی کنید. اهدافی تعریف کنید که به سادگی قابل دستیابی باشند. وقتی به اهداف تعریف شده رسیدید، برای هدفی که مشکل‌تر است اقدام کنید. این فرایند را ادامه دهید تا اینجا که احساس کنید که اهداف شما نه آسان و نه دور از دسترس هستند. این فرایند کند است اما به شما کمک می کند که یاد بگیرید چگونه به صورت موفقیت‌آمیز به اهداف خود دست یابید. نباید انتظار داشته باشید که تمام انتظاراتتان یک شبه برآورده شوند چرا که یک فرایند تدریجی است. ۳-۲-۲- اهداف خود را اولویت‌بندی کنید وقتی اهداف خود را تنظیم کردید، باید آنها را اولویت‌بندی کنید. وقت گذاشتن و اولویت‌بندی اهداف در مدیریت زمان شخصی مؤثر حیاتی است. خیلی از ما از این مرحله می‌پریم اگر چه دوباره مجبور می‌شویم که برگردیم. اهداف را به صورت روشن تعریف کنید و مشخص کنید که آنها چه هستند و چه اهمیتی دارند. اهدافی که اهمیت کم دارند می‌توانند به تعویق بیافتند. اجازه دهید اقلامی که به توجه بیشتر نیاز دارند ابتدا انجام شوند. شما می‌توانید یک فهرست از کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید و به هر یک از اقلام به نسبت اهمیت عددی اختصاص دهید یا اینکه فهرستی از اهداف اولویت‌بندی شده تهیه کنید. پیتر دراکر می گوید که «انجام دادن کارهای درست مهمتر از انجام درست کارهاست». اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پارتو، قانونی در اولویت‌بندی دارد. قانون پارتو می گوید که تقریباً ۸۰ درصد نتیجه مورد نظر از بیست درصد تلاش‌هایی حاصل می‌شود که انجام می‌دهیم. برای اینکه کارهای خود را به صورت مؤثر اولویت‌بندی کنید، باید بیست درصد مهم را جدا کنید. وقتی کارهای مهم تعیین شدند شما می‌توانید بر اقداماتی تمرکز کنید که بیشترین نتیجه مورد نظر را حاصل می کنند. هنگام تحلیل چگونگی گذراندن اوقات خود (بخش ۲-۱) متوجه خواهید شد که خیلی از اوقات شما صرف کارهای کوچک و ناچیز می‌شود. به همین دلیل توان شما صرف حوزه‌های اصلی و حیاتی که نیازمند تلاش بیشتر هستند نمی‌شود. قانون پارتو را برای اولویت‌بندی به کار برید و خواهید دید که زمان و اهداف تحقق یافته شما بیشتر خواهند شد. ۳-۳- تعلل وقتی زمان مناسب صرف هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، می‌توانید کارهای مورد نیاز هر روز را تعیین کنید. اگر کارها را در زمان موعد آنها انجام ندهید غیر مؤثر عمل کرده‌اید. تعلل چیزی است که اکثر ما با آن درگیر هستیم. اغلب نمی‌توانیم به کل نتیجه مورد نظر دست یابیم زیرا به خاطر تعلل استرس به ما چیره می‌شود. با تعداد زیادی از کارهای انباشته شده بر روی هم، سخت است که در انجام کارها تعلل نکنیم؛ خصوصاً برای کارهای بزرگتر که به زمان بیشتر از آنچه که شما دارید نیاز دارند. وقتی با کار بزرگی روبرو می‌شوید آن را به بخش‌های کوچکتر تقسیم

کنید. تقسیم کار به کارهای کوچکتر این امکان را فراهم می‌آورد که اجزاء کوچکتر را بدون اضطراب انجام دهیم. بزودی در خواهید یافت که با انجام کارهای تقسیم شده، کل کار بزرگ انجام شده است. ۳-۴- مزاحمت کمال‌گرایی وقتی هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، باید از چندین مسئله فرعی که بروز می‌کنند جلوگیری کنید. یکی از این مسائل تمایل شخص به کمال‌گرا بودن است. این نوع رویکرد می‌تواند تأثیر زیادی بر مدیریت زمان شخصی داشته باشد. توجه غیر ضروری به جزئیات باعث می‌شود که دیگر کارها را به تأخیر بیاندازید. ناتوانی در پاداش دادن به خودمان برای کارهایی که انجام داده‌ایم مسئله دیگری است که با آن روبرو هستیم. وقتی کاری را انجام دادید، شما باید به خود پاداش دهید. پاداش دادن به خود راهی برای ایجاد تعادل بین کار و تفریح است. اگر بتوانیم یاد بگیریم که بین کار و تفریح تعادلی برقرار کنیم زندگی سالم‌تر و شادتری خواهیم داشت. ۳-۵- وقت گذاشتن برای همسر زندگی شخصی شامل چندین حوزه متفاوت است که باید در نظر بگیریم. یکی از این حوزه‌ها وقتی است که با همسر خود می‌گذرانیم. این وجهی حیاتی از مدیریت زمان شخصی ماست زیرا خیلی از احساسات ما آن را دیکته می‌کنند. افرادی که وقت کافی برای همسرانشان تخصیص نمی‌دهند به خاطر دلایلی روابط خود را پرتنش درمی‌یابند که می‌شد از آنها جلوگیری کرد. اغلب همسر خود را در انتهای فهرست اولویت قرار می‌دهیم زیرا عادت کرده‌ایم فرض کنیم که به دلیل برنامه فشرده کاری، همسر ما عذر ما را می‌پذیرد. چندین روش برای افزایش مدت زمان بودن با همسر وجود دارد. اگر مدت زمان کافی با همسرتان نیستید زمانهایی را برای تنها بودن با وی تخصیص دهید و با هم برای تماشای فیلم یا صرف شام بیرون بروید. روش دیگر رفتن به خرید با یکدیگر است. ۳-۶- کارهای مربوط به خانه هر خانه تعداد زیادی کارهای متفاوت دارد که باید انجام شوند. این مسئولیت‌ها می‌توانند بار زیادی بر ما وارد کنند اگر برنامه‌ریزی نشوند. با تعداد بسیاری از اولویت‌ها در زندگی پیچیده امروزی، بیشتر مردم نمی‌توانند وقت اضافه برای انجام کارهای خانه پیدا کنند. از آنجایی که خود نمی‌توانید همه این کارها را انجام دهید، اگر امکان داشته باشد آنها را به فرزندانتان تفویض کنید. ۳-۷- وقت گذاشتن برای فرزندان همه قبول دارند که قراردادن فرزندان در اولویت‌های بالا همیشه ساده نیست. فرزندان وقت قابل ملاحظه‌ای از شما می‌گیرند و لازم است که دیگر اولویت‌ها را همراه با این موضوع برنامه‌ریزی کنید. می‌توانیم وقت خود را با فرزندان بگذرانیم در حالیکه به اتفاق آنها کارهای خانه را انجام می‌دهیم. بچه‌ها از مسئولیت لذت می‌برند و قادرند که برخی کارهای خانه را انجام دهند. خیلی از مسئولیت‌های داخل و خارج از خانه وجود دارد که شما به عنوان یک خانواده می‌توانید آنها را با هم انجام دهید در حالی که با هم هستید. انجام برخی از کارهای خانه توسط فرزندان، استرس شما را کاهش می‌دهد. تفویض مسئولیت به فرزندان در سنین کودکی برای آنها سودمند است و مهارتهای مدیریتی آنها را برای سال‌های بعد افزایش می‌دهد. نقش شما به عنوان یکی از والدین فرزندان، فشار روحی و جسمی در مراقبت از آنها را به دنبال دارد. شما باید به اتفاق فرزندان به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که این زمانها به حداقل برسند. شما می‌توانید به فرزندان خود توضیح دهید که باید کارها و برنامه‌هایی را انجام دهید و انجام ندادن آنها باعث می‌شود که به اهداف خود نرسید. فرزندان خیلی اهمیت دارند ولی باید به حجم دیگر کارها و مسئولیت‌ها توجه داشته باشید. ۳-۸- مدیریت میز کار آخرین و مهمترین وجه مدیریت زمان شخصی که مورد بحث قرار می‌گیرد مدیریت امور دفتری شخصی است. میز کار مهمترین چیزی است که همواره باید روزآمد نگاه داشته شود. برای موفق بودن، این موضوع باید جزو اولویت‌های بالای شما قرار گیرد. بدین منظور ابتدا باید میز خود را سازماندهی کنید. با داشتن یک میز مرتب و تمیز شما می‌توانید بهتر کارهای انجام نشده خود را پیدا کنید. وقتی کاغذهای شما مرتب شده باشند می‌توانید کارهای مربوط به آنها را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کرده و جداگانه هریک را انجام دهید. روشی که اتاق کار خود را براساس نیازها ترتیب می‌دهید کلید خبره شدن در انجام کارهایتان است. حتی اگر نیازهای شما در پایین‌ترین حد لازم باشند، اقلام خاصی وجود دارند که به موفقیت شما کمک می‌کنند. اول باید بدانید که به چه مقدار فضا برای بایگانی و ذخیره احتیاج دارید. نباید اسناد و مدارک را روی هم بر روی میز انباشته کنید چرا که باعث می‌شود نتوانید به

کارهای مالی و دفتری خود در زمان لازم بپردازید. از میزهای دارای چند کشو و فایل‌های بایگانی می‌توانید استفاده کنید. متخصصین اعتقاد دارند که باید از یک صندلی مناسب استفاده کرد. نوع صندلی انتخابی باید بگونه‌ای باشد که به شکل مناسب درآن جای گیرید. یک صندلی خوب طراحی شده باید قابلیت تنظیم داشته باشد بگونه‌ای که با اندام شما تطابق یابد و این امکان را فراهم آورد که هنگام کار کردن موقعیت راحتی داشته باشید. پس از تنظیم، باید پشت شما را نگه دارد و فشار وارده بر شانه‌ها، گردن و دستها را کاهش دهد. مطمئناً در این شرایط شما بهتر می‌توانید بر کار خود تمرکز کنید. بیشتر ما به میزان روشنایی اطراف خود توجه نمی‌کنیم. روشنایی مناسب، کارایی را بالا می‌برد. سطح متفاوتی از روشنایی برای کارهای متفاوت لازم است. هنگام خواندن مدارک و نامه‌ها نور باید به قدر کافی باشد تا به چشمان خود فشار وارد نکنید. اما هنگام کار با کامپیوتر نور باید به قدری باشد که انعکاس‌ها و درخشندگی‌ها به حداقل برسند. ابزار غیر فنی زیادی وجود دارند که می‌توانید در زندگی شخصی از آنها استفاده کنید. از یک تقویم دیواری با جدول‌بندی درشت استفاده کنید. بدین شکل می‌توانید کل روزهای ماه را ببینید. حتماً دفترچه تلفن داشته باشید. از نرم‌افزارهای کامپیوتری نیز می‌توانید استفاده کنید. ۴- مدیریت زمان و کسب و کار محیط کسب و کار امروز را می‌توان با رقابت شدید و سخت آن توصیف کرد. در هر ثانیه از روز اختراعات جدیدی صورت می‌پذیرد و روش‌های سنتی، طول عمر کوتاهتری پیدا می‌کنند. خبر تازه امروز، یک خبر قدیمی در فردا محسوب می‌شود و کسانی که با تغییرات پیش نروند عقب خواهند ماند. شما باید از تمام منابع موجود خود استفاده کنید تا با زمان پیش روید. بزرگترین مانع موفقیت در این بازار، زمان است. با ساعات نامحدود روزانه می‌توانستیم سرعت کار را به اندازه رضایت‌بخش پایین بیاوریم. متأسفانه زمان چیزی است که بشر نمی‌تواند آن را کنترل کند. به خاطر این شرایط غیرقابل کنترل، باید با زمان کار کنیم. درک محدودیت‌های حاصل از زمان و منافع مدیریت زمان کمک می‌کند با زمان کار کنیم نه اینکه در مقابل آن قرار گیریم. روشی که شما زمان خود را استفاده می‌کنید تعیین‌کننده موفقیت شماست. با این حال، فلسفه مدیریت زمان از فردی به فرد دیگر متفاوت است و مدیریت زمان برای شما باید بگونه‌ای باشد که با کار شما مطابقت داشته باشد. در این بخش رهنمودهایی ارائه می‌کنیم که به شما در شروع سفر در مدیریت مؤثر زمان کمک خواهند کرد. این رهنمودها را به دقت بخوانید و آنها را بگونه‌ای تطبیق دهید که نیاز شما را برآورده کنند. ۴-۱- مدیریت زمان در کار رهنمودهای کلی که قبلاً گفته شد می‌توانند در محل کار شما به کار روند. این رهنمودها مواردی شامل تحلیل روش گذراندن وقت، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی است. ۴-۲- کار درست را در زمان درست انجام دهید حتی با مدیریت مؤثر زمان هم در خواهید یافت که همیشه نمی‌توان هر کاری را سر وقت انجام داد. اما کارهایی وجود دارند که باید سر وقت انجام شوند و کارهایی نیز هستند که می‌توان به تأخیر انداخت. بر اساس رهنمودهای عمومی مدیریت زمان، یک فهرست اولویت‌بندی شده از کارها باید تهیه کنید. در سراسر روز کارهایی از فهرست را انجام دهید که بیشترین اولویت را دارند. این کار خیلی ساده است و به یک متدولوژی خاص نیاز ندارد در حالی که خیلی از ما کار درست را در زمان درست انجام نمی‌دهیم. انجام کارها براساس اولویت کمک می‌کند که کارها را خوب مدیریت کنید. ۴-۳- قبل از ترک دفتر فهرست کارهای فردا را مرور کنید فهرست کار را بررسی کنید و کارهای انجام نشده را تعیین کنید. کارهای انجام شده را پاک کنید و کارهای انجام نشده را اولویت‌بندی کنید. هنگام اولویت‌بندی موضوعات اصلی، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید. برای مثال، اگر فاز دوم پروژه در دست را آغاز می‌کنید مستندات تعریف آن فاز را مطالعه کنید. این کار باعث می‌شود اقداماتی را که برای فاز دوم باید انجام دهید بیاد آورید. اگر با چند نفر کار می‌کنید، با آنها در مورد کار فردا صحبت کنید و مطمئن شوید که هریک می‌دانند فردا چه کاری باید انجام دهند. ۴-۴- ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید با استفاده از رهنمودهای ارائه شده در بخش ۲، تعیین کنید که در ساعات مختلف روز چه احساسی دارید. این تمام تحقیقی است که نیاز دارید تا بتوانید ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید. ساعاتی که بیشترین انرژی را داشته‌اید، انگیزش بالا داشته‌اید و تماماً متمرکز به کارتان بوده‌اید را بشمارید.

این ساعات زمانی هستند که در آن بایـد مشـکل‌ترین کارهایتان را انجام دهید. از مزایای ساعت اوج کاری اسـتفاده کنید. ۴–۵– از جلسات حـداکثر استفاده را ببریـد برای برگزاری جلسه چهار نکته را بایـد در نظر بگیرید. اولین نکته این است که جلسه را هنگامی برگزار کنید موضوع آن اتفاق افتاده باشد. جلسات دوره‌ای اغلب نیاز نیست اما اگر این زمان را تخصیص دهید با بحث‌های مختلف پر می‌شود. بنابراین جلسات را براساس نیاز تشکیل دهیـد نه براساس قاعده. دومین رهنمود برای تشـکیل جلسه تنظیم دسـتور جلسـه است. دسـتور جلسه باید هدف جلسه و حوزه بحث را نشان دهد. حوزه‌های بحث باید اولویت‌بندی شوند. جلسات ساخت‌یافته افراد را بر موضوع مورد بررسی متمرکز می‌کنند. این کار منجر به جلسات کوتاه‌تر و پربارتر می‌شود. توزیع دستور جلسه در زمان مناسبی پیش از تشـکیل جلسه، به افراد این امکان را می‌دهد که خود را برای جلسه آماده کنند. این اقدامات باعث می‌شود که جلسات شـما مؤثرتر و آموزنـده‌تر شونـد. سومین رهنمود برای تشـکیل جلسات تنظیم دقیق زمان جلسه است. ساعت تشـکیل جلسه تأثیر زیادی بر خروجی جلسه خواهد داشت. برای مثال، اگر شما می‌دانید که افرادی در جلسه هستند که تمایل دارند جلسه را بیش از زمان در نظر گرفته شده ادامه دهند، زمان جلسه را برای پیش از نهار یا برای ساعت پایانی روز تنظیم کنید. این باعث می‌شود افراد انگیزه بیشتری برای تمرکز و توجه داشته باشند. نکته چهارم این است که جلسات را در ساعات غیرمعمول برگزار کنید اگر با تأخیر و کندی روبرو می‌شوید. ۴–۶– به صورت مؤثر تفویض کنیـد تفویض زمان بیشتری ایجاد می‌کنـد. اما این کار همیشه به سادگی قابل انجام نیست. در حقیقت خیلی از افراد با تفویض کارها مشکل دارنـد. این به چنـد دلیل رخ می‌دهد. گاهی اوقات توضـیح انجام یک کار به فرد دیگر بیش از انجام کار توسط خود طول می‌کشـد. اما اگر آینـده‌نگر باشـید متوجه می‌شویـد که اگر یک وقت اضافی صـرف کنید می‌توانیـد در آینـده نیز کـار مورد نظر را تفویض کنیـد. دلیل دیگر عـدم تفویض کمال‌گرایی است. وقتی تفویض می‌کنیـد به افراد اجازه می‌دهیـد که اشـتباه کننـد. اگر شـما تحمل تصـحیح اشـتباهات را داشـته باشـید آنگاه افراد بیشتری یاد می‌گیرند که کار مورد تفویض را به صورت مناسب انجام دهنـد. دلیل آخر عـدم تفویض ترس از کاهش قـدرت است. این وجه از تفویض چیزی است که همه ما با آن روبرو خواهیم بود. به چیزی که از تفویض بدست می‌آورید فکر کنید نه به چیزی که از دست می‌دهید. وقتی توانستید بر ترس‌های خود از تفویض کردن غلبه کنیـد بایـد یاد بگیریـد که چگونه به صورت اثربخش تفویض کنید. ابتدا تعیین کنید که چه چیزی بایـد تفـویض شود. به فهرست اولویت‌بنـدی شـده کارهـا نگـاه کنیـد. این فهرست در تعیین کارهـای نیازمنـد تفویض کمک می‌کنـد. سـپس افراد توانا و مشـتاق انجام کار انتخاب شـده برای تفویض را انتخاب کنیـد. بیاد داشـته باشـید که کل کار را تفویض کنیـد. کـار و چیزی که مورد انتظار است را توضـیح دهیـد. قـدم بعـدی این است که اجازه دهیـد فرد کار را انجام دهـد. کار را در زمانهای از پیش تعیین شـده مورد بررسـی قرار دهیـد. دائماً بالا سـر کار نایستید زیرا این کار فقط عملکرد را کاهش می‌دهد. ۴–۷– میز خود را مرتب کنیـد فردی که روی میز شـلوغ و درهم برهم کـار می‌کنـد به طور متوسط روزی یک ساعت و نیم دنبال چیزهای خود روی میز می‌گردد. عامـل اصـلی به هم ریختگی روی میز، کاغـذ است. کاغـذها بایـد دسـته‌بندی و بایگـانی شونـد، یا به دیگر همکاران مربوط داده شونـد یا دور ریخته شونـد. نیازی نیست که انبوهی از کاغـذ به مـدت نامحـدود روی میز باشـد. بعـد از مرتب کردن روی میز به سـراغ کشوها بروید. مرتب کردن میز کافی نیست، هر روز آن را تمیز کنید. مرتب نگهداشـتن میز هفت ساعت و نیم به هفته کاری اضافه می‌کنـد. ۴–۸– روش‌هـا را مناسب خود تطبیق دهیـد توجه به این نکته مهم است که رهنمودهای ارائه شـده در این مقاله کلی هسـتند. این رهنمودها نقطه شـروعی برای توسـعه سیستم مدیریت زمان است. برای مدیریت موفق زمان، باید یک سیستم مدیریت زمان مناسب خود طراحی کنید.

جلوتر از زمان حرکت کنید

...Time management اهـداف بایـد مشـخص، قابل انـدازه گیری، دستیابی و زمان‌بنـدی باشـند مترجم : ناهیـد مهریزی

چکیده این مقاله فنون مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. تعیین اهداف کاری و شخصی، تحلیل عوامل اتلاف وقت، کاهش وقفه‌ها و ایجاد تمرکز، کار با برگه‌ها و اسناد، بایگانی مدارک، محیط کار مناسب، کنترل زمان تلفن و واگذاری یا تفویض بخشی از مسئولیت‌ها و اختیارات رئوس مطالب این مقاله را تشکیل می‌دهند. ۱- مقدمه آیا تا به حال احساس نکرده‌اید مانند خرگوش سفید در داستان آلیس در سرزمین عجایب هستید؟ ... همیشه در عجله‌اید اما هرگز به آنچه که می‌خواهید نمی‌رسید. آیا شما هم ساعات طولانی کار می‌کنید ولی همیشه این حس را دارید که اهدافتان در حال گریز هستند؟ وقتی حمایت از کارکنان کاهش می‌یابد فشار کار هجوم می‌آورد و آنها مجبور می‌شوند سخت‌تر، طولانی‌تر و سریع‌تر کار کنند. مدیریت زمان و رویه واگذاری بخشی از وظایف کاری به همکاران، دیگر یک موضوع تجملی نیست. این مهارت‌های اساسی ابقاء شده‌اند. افزایش معلومات و تجربیات و استفاده از روش‌های مدیریت زمان باعث افزایش کارآیی و پیشرفت سریع و مستمر در محل کار می‌شود. ۲- تعیین اهداف قبل از این که بخواهید جزئیات مدیریت زمان را مشخص نمایید، می‌بایست به یک چشم‌انداز گسترده نگاه کنید. پایه و اساس کار داشتن یک شناخت صحیح از اهداف و اولویت‌هاست. سپس به جای آشفتگی و تغییر مسیرهایی که باعث می‌گردد از موضوع اصلی منحرف و در نتیجه ناامید شوید می‌توانید فعالیت‌های روزانه را برای پیشبرد اهداف تنظیم کنید. وقتی اهداف را مشخص می‌کنید ویژگی‌های زیر را در نظر داشته باشید: اهداف باید مشخص، قابل اندازه گیری، دستیابی و زمان‌بندی باشند. اهدافی را مد نظر قرار دهید که شما را در حد اعلای انگیزه‌دهی قرار می‌دهد و امکان بروز قابلیت‌هایتان را فراهم می‌سازد. ضروری است که از ابتدا با حس دستیابی به موفقیت شروع به فعالیت کنید و این امر تنها با تعیین اهداف در حیطه منابع، بودجه، چارچوب زمانی و محدودیت‌های سازمانی امکان پذیر است. هنگامی که اهداف کاری را مشخص کردید آنها را در مقوله‌های ذیل سازماندهی کنید: اهداف بلند مدت (شش ماه تا یک سال) اهداف میان مدت (یک تا شش ماه) اهداف کوتاه مدت (روزانه، هفتگی، ماهانه) سه هدف اصلی را در هر مقوله به ترتیب اهمیت بنویسید. برگه اهداف را در دسترس بگذارید و در آغاز و پایان هر روز کاری به آن مراجعه کنید. آیا وظایفی که به آنها معطوف شده‌اید در راستای اهداف توضیح داده شده است؟ آیا کمک می‌کنند که به اولویت‌هایتان برسید و آنها را کامل کنید؟ همیشه کارهای اداری اضافی و غیرقابل پیش بینی که به طور خودکار سر می‌رسند وجود دارند. اما قسمت عمده روز کاری (در حدود ۸۰ درصد) باید به فعالیت‌هایی که مربوط به اهداف است، اختصاص پیدا کند. اگر می‌بینید بخش عمده‌ای از وقتتان صرف کارهایی می‌شود که در رسیدن به اولویت‌ها کمک نمی‌کند یک ارزیابی مجدد و جدی ضروری است. به عقب برگردید و عواملی را که باعث اتلاف وقت می‌شود شناسایی کنید. راه‌هایی را جستجو نمایید که این مزاحمت‌ها را از بین می‌برد و تلاش نمایید تا کارها را به صورت مناسب بین نیروهای کاری تقسیم کنید. ۳- تحلیل عوامل اتلاف وقت اغلب اوقات اتلاف کننده‌های وقت، روز ما را به هم می‌ریزند و مانع از این می‌شوند که ما روی اهدافمان تمرکز کنیم. در حالی که با ناامیدی احساس می‌نمایید در زمان گیر افتاده‌اید با یک یا چند تغییر ساده می‌توانید عوامل اتلاف وقت را از بین ببرید. برای مدتی درنگ نموده و آنچه را که مهم‌ترین استفاده از وقت‌تان به حساب می‌آید، بررسی کنید. سپس عامل ویژه‌ای را که ممکن است در این استفاده ترجیحی از وقت دخالت کند، مشخص سازید. ۳-۱- مهمترین عوامل اتلاف وقت جلسات غیر ضروری میز یا محدوده کار نابسامان تلفن‌های غیرضروری صرف وقت زیاد برای پاسخگویی به نامه‌ها دسته بندی اوراق بیش از یک بار در روز و صرف زمان طولانی برای سازماندهی آنها مشکل داشتن با تکنولوژی(اختلال در کار کامپیوترها) صرف وقت زیاد در ترسیم برنامه‌های کاری برای دیگران اختصاص زمان طولانی به برنامه ریزی اختصاص زمان طولانی به تحلیل اشتباهات اختصاص زمان طولانی به پروژه مستندسازی تلاش بیهوده برای جلب توجه دیگران به کارهای انجام شده انجام کارهایی که می‌توان به دیگران محول نمود. انجام کار بدون بازده در اوج خستگی تغییر برنامه زمان بندی سفرها تغییر اولویت‌ها به خاطر تغییر مدیریت‌ها لیست عوامل اتلاف وقت را بررسی و مواردی را که با آن مواجه هستید، علامت بزنید. سپس مهم ترین آنها را از ۱ تا

۵ شماره گذاری کنید. شماره ۵ نامناسب ترین وضعیت است. شاید انرژی و حواس شما صرف جلسات غیرضروری و کارهای اداری بی‌پایان می‌شود. جلساتی را که باید در آن شرکت کنید، بررسی نمایید. بدون این فرض خودکار که حضورتان در جلسات مورد نیاز است، از مسئولان درباره نقشتان در جلسات سئوال کنید. خواهید دید که اغلب اوقات حضورتان ضروری نیست. هم چنین بپرسید آیا امکانش هست جلسات را بعدازظهرها برگزار کنند تا صبح‌ها را برای کاری که فکر خلاق می‌خواهد، کنار بگذارید. به عنوان یک شرکت کننده فعال در جلسات دستور و اهداف جلسه را خواستار شوید. ممکن است بخش عمده‌ای از وقت تان صرف خواندن و پاسخ دادن به نامه ها (به خصوص نامه‌های الکترونیکی) شود. از همکارانتان درخواست کنید که رونوشت همه نامه‌ها را برایتان ارسال نکنند، مگر آن که اطلاعات آنها مستقیماً مربوط به شما باشد. هم چنین به آنها بگویید به نامه‌ای پاسخ نمی‌دهید مگر این که واقعاً نیاز به پاسخ داشته باشد. پیشنهاد کنید فرستنده‌های نامه‌ها بیشتر از جزئیات، روی محتوا و چارچوب زمانی برای پاسخگویی تمرکز نمایند و مهم‌تر از همه این که قاعده‌ای برای بررسی نامه‌ها بگذارید. به عنوان مثال بیشتر از یک بار در روز سراغ نامه‌ها نروید. البته در برخی مواقع این امر امکان پذیر نیست. اما این اصل را تعیین کنید تا مطمئن شوید که فرایند افکارتان دائماً با مانع مواجه نمی‌شود. گاهی اوقات ساده‌ترین تغییرات یک اثر عمیق دارد. ۳-۲- کاهش وقفه‌ها و نگهداری تمرکز با اجرای چند اصل ساده تمام تماس‌های تلفنی انجام شده را مرور کنید و برای پاسخگویی به آنها وقت مشخصی اختصاص دهید. افراد را تشویق کنید که مسئله کاری خود را از طریق پست صوتی یا پست الکترونیکی با شما در میان بگذارند. پیام‌های کتبی و الکترونیکی را در یک محدوده زمانی مشخص بررسی کنید. از افراد بخواهید که نامه‌های الکترونیکی غیر ضروری را برای شما نفرستند. هر روز را با ملاقات کوتاه همکاران آغاز نمایید. سپس یک دوره کاری بدون وقفه داشته باشید و به افراد بگویید چه موقع در دسترس خواهید بود. در مکالمه‌ها با سماجت به مطالب اصلی بپردازید. به عنوان مثال با گفتن این عبارات «آنچه را که باید درباره آن بحث کنیم این نکته است» یا «یک مورد دیگر قبل از این که شما بروید» که نشان می‌دهد شما می‌خواهید گفتگو را تمام کنید. افراد پرگو را با گفتن این عبارت متوقف کنید: «من چه کاری می‌توانم برای شما انجام دهم؟»یک شوخی کوچک را تجربه کنید: وقتی شخصی می‌گوید امکان دارد یک دقیقه وقتتان را بگیرم؟ بگویید حتماً و با خنده زمان‌سنج را برای اندازه گیری یک دقیقه تنظیم کنید. از بهمن کاغذ فرار کنید. ۳-۳- برگه‌ها و اسناد بسیاری از اوقات اوراقی که دور و بر ماست مانع تمرکز بر روی اولویت‌ها می‌شود. هیچ قاعده کلی برای این که چگونه اوراق را مدیریت کنیم، وجود ندارد. این موضوع بستگی به روش خود فرد دارد. بعضی از افراد اگر به وسیله مقدار زیادی از مواد خواندنی محاصره شوند احساس راحتی می‌کنند در حالی که افرادی هم هستند که تنها یک میز خلوت زمینه ساز افکار واضح آنها می‌شود. مهم است که از تمایل و سطح رضایت خود آگاه شوید و یک سیستم را برای سازماندهی اوراق توسعه دهید. البته اگر وقت ارزشمندی را در جستجوی اسناد هدر می‌دهید و مجبورید بارها و بارها اوراق را تفحص کنید، اتخاذ یک روش جدید مورد نیاز است. این رویه را امتحان کنید: اگر تعیین محل سند بیش از ۳۰ ثانیه طول کشید، باید سیستم را تغییر دهید. به جای آن که اجازه دهید کارهای عقب افتاده اداری باعث ترافیک روی میزتان شود، هر قطعه کاغذ را ارزیابی کنید و مشخص نمایید که آیا باید آن را کنار بگذارید، از آن استفاده نمایید و یا فوراً آن را بایگانی کنید. کم‌توجهی به سیستم بایگانی مدارک می‌تواند شما را گرفتار سازد. اگرچه ممکن است شما برای بایگانی و دسترسی به مدارک به کارمندان اجرایی تکیه کنید، اما بهتر است یک سیستم مخصوص به خودتان داشته باشید. در این صورت اگر یکی از همکاران در دسترس نباشد، خود را در پیدا کردن سندی که به آن نیاز فوری دارید، ناکام نمی‌بینید. ضمناً همکارانتان را هم تشویق کنید که از یک رویه سیستماتیک برای تسهیل دسترسی و اجتناب از اتلاف وقت در جستجو برای بایگانی استفاده نمایند. ۳-۴- چند نکته برای بایگانی مدارک اوراق را قبل از بایگانی کردن تاریخ بگذارید. کاغذهای توده شده را بررسی نمایید، مواردی را که نیاز ندارید کنار بگذارید و مدارک اساسی‌تر را جایگزین آنها سازید. پاکت نامه‌های باز نشده را که در رابطه با کار شما نیست دور بریزید

مگر این که نشانی پستی آن مشخص باشد. مدارک امور جاری را در قسمت جلوی قفسه پرونده‌ها بگذارید. پرونده‌ها را درون هر مقوله به صورت الفبایی مرتب کنید. ۱۰ سانتیمتر از فضای هر قفسه را خالی بگذارید. به قدری که به اوراق آسان تر دسترسی داشته باشید. بر روی قفسه‌ها برچسب بزنید. پرونده کارهای در دست اقدام را نزدیک میزتان بگذارید. هر گاه یک کاغذ از پرونده‌ها بر می‌دارید روی آن یک علامت بگذارید تا بدانید که برگه بعداً باید بایگانی شود و یا از بین برود. یک فهرست از پرونده‌ها تهیه نمایید. ۴- محیط کار مناسب ممکن است ناگهان دریابید که توانایی‌هایتان در انجام وظایف کاهش یافته است و بعد از چند ساعتی که از زمان شروع کار می‌گذرد سردرد می‌گیرید. به محیط کار خود دقت نمایید. شاید وسایلی که با آن سر و کار دارید در وضعیت مناسبی نیست. به عنوان مثال نمایشگر رایانه هم سطح چشمتان نیست و... برای ترویج خلاقیت و بهره‌وری یک محیط راحت و سالم ضروری است. محل کارتان را بررسی کنید تا دریابید چگونه ممکن است سطح توان جسمی و ذهنی شما را در خود حل کند. وقتی که همزمان در حال کار با سند چاپی و رایانه هستید از یک نگهدارنده سند استفاده کنید. از خم کردن مچ دست به هنگام کار با رایانه و طبیعتاً ضایعات ناشی از آن خودداری نمایید. صفحه کلید را روی یک سطح که در زیر میز به صورت کشویی حرکت می‌کند قرار دهید. صندلی و پشتی آن باید راحت باشد و تحمل وزن و حرکات شما را داشته باشد. ترجیحاً از یک زیرپایی استفاده کنید. این مسائل بسیار ساده هستند، اما متعجب می‌شوید اگر ببینید و بشنوید چگونه افرادی که می‌توانند پروژه‌های ذهنی شگفت‌انگیز اجرا کنند از اصول ابتدایی راحتی و آرامش غافلند. ۵- کنترل زمان تلفن قبل از تماس تلفنی این سؤالات را از خودتان بپرسید: من به چه اطلاعاتی نیاز دارم؟ آیا این تماس سریع‌ترین راه دسترسی به اطلاعات است؟ آیا یک نامه الکترونیکی موثرتر نیست؟ چگونه می‌توانم این گفت وگو را کوتاه نگه دارم و به محور بحث اشاره کنم بدون این که صحبت‌ها بدساخت و ابتدایی به نظر بیاید؟ برای این که یک تماس تلفنی مؤثر باشد یک فهرست اولویت بندی شده از مواردی که باید درباره آن بحث کنید تهیه نمایید. هر مطلبی را که فکر می‌کنید در طول مکالمه به آن مراجعه خواهید کرد در دسترس بگذارید. گفت وگو را با لحن ایجاز و اختصار شروع کنید. به عنوان مثال: «من نمی‌خواهم زیاد وقت شما را بگیرم» یا «من می‌دانم که هر دوی ما خیلی گرفتار هستیم». وقتی که نمی‌دانید مستقیماً با شخص مورد نظر صحبت خواهید کرد یا نه، برای گذاشتن پیام برنامه‌ریزی کنید. قبل از گذاشتن پیام یک نفس عمیق بکشید، سپس به صورت فشرده صحبت کنید. اگر شخصی که به او زنگ می‌زنید شما را نمی‌شناسد، ابتدا اسمتان را بگویید و اگر نام ساده‌ای نیست آن را هجی کنید، البته به آهستگی، تا شخصی که به پیام گوش می‌دهد بتواند آن را بنویسد. نام محل کارتان را هم بگویید. سپس مهم‌ترین مسئله را به طور سریع توضیح دهید. شماره تماس را دو بار ابتدا و انتهای مکالمه بگویید و اگر پاسخ نیازمند یک گفتگو است یادآوری نمایید که چه موقع در دسترس هستید. ۶- واگذاری بخشی از مسئولیت‌ها بسیاری از افراد در صورت واگذاری کار به دیگران دچار آشفتگی می‌شوند. بدون محول نمودن بخشی از فعالیت‌ها به دیگران هرگز نمی‌توانید وقتتان را تحت فرمان داشته باشید. این رویه اجازه می‌دهد روز کاری را با تأکید بر اولویت‌ها سپری نمایید. بدون اعتماد به دیگران در انجام کارها در جزئیات کم اهمیت غرق می‌شوید و قادر نخواهید بود انرژی و توانتان را به سمت اهداف هدایت کنید. چند مسئله اساسی وجود دارد که افراد را از اجرای این روش دور نگه می‌دارد. درباره موردی که مانع کار شماست فکر کنید: مسئله اول: «هیچ کس وظایف را آن طوری که من انجام می‌دهم، انجام نمی‌دهد.» ممکن است این مسئله حقیقت داشته باشد که برخی از وظایف پیچیده‌تر را شما انجام می‌دهید، اما احتمالاً ـ این حقیقت ندارد که همه فعالیت‌های شما در بالا ـ ترین حد پیچیدگی است. اگر غرورتان اجازه نمی‌دهد بپذیرید فرد دیگری می‌تواند امور محوله را بهتر انجام دهد، در نظر داشته باشید که ممکن است آن شخص وظایف را به قدر کافی رضایتبخش انجام دهد. مسئله دوم: «هیچ کس مانند خود من این وظایف خاص را سریع انجام نمی‌دهد.» ممکن است این نکته هم حقیقت داشته باشد. اما اگر شخص دیگری می‌تواند وظایف را با توجه به فرجه زمانی تعیین شده به قدر کافی سریع انجام دهد و در روال جاری نگه دارد، پس می‌توانید بخشی از مسئولیت‌ها را به او بسپارید.

مسئله سوم: «اگر بنا باشد من مسئله‌ای را چند بار توضیح دهم، خودم آن را انجام می‌دهم حتی با سرعت بیشتر و بهتر». ممکن است اولین بار که می‌خواهید کاری را به شخص دیگری واگذار کنید، مجبور شوید آن را توضیح دهید. هم چنین امکان دارد مجبور شوید این کار را برای بار دوم، سوم و چهارم نیز تکرار نمایید. این رویه موقتی است و همکاران به تدریج کار را یاد می گیرند؛ تا حدی که نیاز به توضیح بیشتری نیست و شما هم در نهایت وقت خود را ذخیره می کنید. با تقسیم بندی فعالیت‌ها در سه سطح می توانید یک روش کاری جدید در پیش بگیرید: (۱) وظایفی که مطمئن هستید فقط خودتان می‌توانید آنها را انجام دهید. (۲) وظایفی که ممکن است شخص دیگری قادر به انجام آن در سطح قابل قبولی باشد، حتی اگر شما در انجام آن سریع تر و بهتر هستید. (۳) وظایفی که یقیناً فرد دیگر به خوبی شما قادر به انجام آن هست. با محول نمودن وظایف سطح ۳ شروع کنید. به تدریج می توانید شخصی را برای انجام کارهای سطح ۲ آموزش دهید. این کار باعث می‌شود وقت بیشتری داشته باشید و روی اولویت‌هایتان که وظایف سطح ۱ است تمرکز کنید. واگذاری مسئولیت‌ها را ضمن ارائه آموزش‌های ویژه انجام دهید. سطح واگذاری وظایف بستگی به قابلیت‌ها و تجربیات شخصی دارد که کار به او محول می‌شود. در کل صرف یک مقدار زمان بیشتر برای آموزش، وقت را برای تشریح مسائل و مرور بعدی آنها ذخیره خواهد کرد. مطمئن شوید شخصی که مسئولیت‌ها را به او می‌سپارید در مورد مسائل ذیل اطلاع کافی دارد: اهداف، اولویت‌ها، فرصت زمانی، اهمیت کارها نحوه اطلاع یابی از منابع و افرادی که می‌توان در موقع نیاز به آنها مراجعه کرد. به خاطر داشته باشید که انگیزه اصلی در واگذاری مسئولیت‌ها به دست آوردن نتیجه مطلوب است. برای تقویت روحیه کاری، در محدوده‌های مشخص برای همکاران مسئولیت‌های جدید تعریف کنید و به منظور نشان دادن اعتماد به توانایی‌های ایشان، منابع و امکانات کافی برای انجام کار فراهم نمایید و یا توضیح دهید چگونه می‌توانند به آن منابع دسترسی پیدا کنند. در مورد بازتاب‌ها و مسائل مربوط به کار سؤال کنید و صبور باشید. به کسی که مسئولیتی را واگذار نموده‌اید زمان کافی بدهید تا سرعت بگیرد. صرف وقت کم در آموزش زبان‌های اساسی به همراه خواهد داشت. گاهی اوقات محول نمودن مسئولیت یک ذخیره کننده فوری وقت است و گاهی یک سرمایه گذاری درازمدت است. اما در نهایت صرف وقت بیشتر روی اولویت‌ها و اهداف، همیشه یک سرمایه گذاری ارزشمند است و اصول هدایتی ذکرشده پشتیبان شیوه‌های مدیریت زمان است. *منبع: روزنامه همشهری

مدیریت زمان در مدیریت بازار.

..Time management زمان نادرترین منبع ارزشمند در اختیار بشر می باشد چکیده در این مقاله مدیریت زمان را از ابعاد مختلف شامل نسل های مدیریت زمان، ابعاد مدیریت زمان در بازار، انجام کارهای فوری، غیر فوری، ضروری و غیر ضروری، زمان و وظایف مدیریت بازار مورد بررسی قرار می دهد. ۱- مقدمه با این که زمان نادرترین منبع ارزشمند در اختیار بشر می باشد، شروع اهمیت یافتن مدیریت آن از انقلاب صنعتی بوده است. در این هنگام رقابت مفهومی جدی و جدید یافت و مدیران و تجار متوجه شدند که زمان منبعی بی مانند است و اگر از دست برود جایگزین نخواهد داشت. بعدها در اوایل قرن بیستم که نخستین توجهات جدی به مدیریت علمی صورت گرفت موضوع زمان سنجی مطرح شد تا برای هر کاری و تولید هر قطعه ای زمان لازم معین شود و از آن به بعد بحث مدیریت زمان هر روزه اهمیت بیشتری یافته است طوری که حالا زمان سنجی از ابزارهای مهم و رایج در صنعت و تجارت می باشد و در ابعادی بزرگتر و وسیع تر مدیران در پی استفاده مناسب از زمان در راستای بکارگیری بهینه و به موقع از نیروی انسانی و تجهیزات و منابع مالی در راه رسیدن به اهداف فردی و سازمانی می باشند. ۲- نسل های مدیریت زمان در عالم واقعیت تمام اعمال انسان بعد زمانی و مکانی دارند. ارتباط این ابعاد نیز ارتباطی تعاملی می باشد. زمان دارای دو جنبه اصلی مادی و روانی است. زمان مادی زمانی است که برای انجام کار صرف می نماییم اما زمان روانی احساس طول مدت ذهنی و عاطفی

است که در هنگام انجام یک کار داریم. ما در هر صورت به گذشت زمان واقفیم و حتی اگر در تاریکی و سکوت و بدون هیچ احساس جسمی نیز قرار بگیریم باز نسبت به گذشت زمان واقفیم و طول مدت را حس می کنیم. شاید دلیل فهمیدن گذشت زمان وقوف ناخودآگاه ما نسبت به ریتم های جسمی مان مثل ضربان و تپش قلب و تنفس باشد. اما رشد توجه به زمان از سوی بشر مراحلی داشته است. الوین تافلر می گوید تحولات اجتماعی مسلسل وار یکدیگر را تعقیب می کنند و هر کدام بعد و حیاتی تازه به تاریخ بشر می دهند. مثلاً در رشد و پرورش اجتماعی انقلاب صنعتی بعد از انقلاب کشاورزی ظهور کرد و آنگاه نوبت به انقلاب اطلاعاتی رسید که هر کدام از این امواج متوالی غلیانی از پیشرفت های اجتماعی و فردی را در پی داشته است. مدیریت زمان هم از این امر مستثنی نیست. هر نسلی نقطه نظراتش را بر اساس نقطه نظرهای نسل پیشین بنا کرده و آدمی را به سوی کنترل دقیق تر زندگی رهنمون کرده است. اولین نسل مدیریت زمان را می توان با نوشته ها و صورت موجودی ها توصیف کرد. تلاشی که به صورتی ابتدایی بر اهمیت مدیریت زمان تأکید می کرد و برای تقاضاهایی که وقت و نیروی ما را طلب می کرد حدود زمانی تعیین می نمود. تقویم ها و دفترچه های قرار ملاقات معرف دومین نسل مدیریت زمان است. این موج بازتابی از کوشش بی وقفه ای بود که سعی می نمود فعالیت های آینده را پیش بینی و برنامه ریزی نماید. سومین نسل مدیریت زمان که ما با آن روبه روییم نقطه نظرهای مهمی از قبیل اولویت بندی توصیف ارزش ها و مقایسه ارزشمندی نسبی فعالیت های مبتنی بر روابط به آن ارزش ها را به نقطه نظرهای نسل پیشین افزود. هدف گذاری اهداف کوتاه مدت و میان مدت و بلندمدت را مرکز توجه خود قرار داد تا وقت و نیروی صرف شده در آن با ارزش ها جور و هماهنگ باشد. این نسل شامل برنامه ریزی به شیوه ای است که اهداف و فعالیت هایی که از بیشترین ارزشمندی برخوردار است مطرح شود و به منصه عمل درآید. اما نسل چهارم مدیریت زمان که با شیوه های قبلی کاملاً متفاوت است و بر حفظ و حراست و خودجوشی و کیفیت زندگی تأکید دارد و محدودیت و احساس دشواری نسل سوم را نیز ندارد هم وجود دارد. این نسل بر این ادعا پا می فشرد که مشکل مدیریت زمان کیفیتی بیرونی نمی باشد بلکه اداره اوضاع و شرایط خویش و توجه به خود است. خوشنودی و رضامندی تابع انتظارات و شناخت ماست و هر دو عامل فوق در حلقه نفوذ ما ساکن می باشند. نسل چهارم به جای این که اشیا و زمان را کانون توجه خود قرار دهد به حفظ و گسترش روابط و تحقق نتایج می اندیشد. در واقع این نسل می کوشد توازنی بین بازار و قابلیت تولید برقرار کند. ۳- ابعاد مدیریت زمان در بازار این ابعاد نتیجه چهارمین نسل مدیریت زمان می باشد که به طور کلی سپری شدن اوقات مدیران بازار در آن به چهار شیوه مختلف امکان پذیر می باشد. دو معیار اصلی در تقسیم بندی زمان در اینجا مورد نظر می باشد: فوریت: کارهایی که مستلزم توجه فوری می باشند. برای مثال پاسخ به زنگ تلفن در هر شرایطی امری الزامی است. اغلب مدیران نمی توانند نسبت به شنیدن صدای ممتد زنگ تلفن بی تفاوت باشند. ممکن است ساعت ها وقت خود را در تهیه مطلبی صرف کنیم و لباس بر تن کنیم و خود را برای گفت وگو درباره موضوعی خاص در دفتری آماده کنیم در عین حال مادامی که تلفن زنگ بزند پاسخ به تلفن نسبت به جلسه اولویت پیدا می کند. موارد فوریت ما را تحت فشار قرار می دهند و ملموسند و در انجام کار تأکید می ورزند و معمولاً انجام این کارها خالی از لطف نیست و اغلب مطلوب دیگران واقع می شود با وجود این غالباً غیرضروری اند. ضرورت: که به نتایج کار مربوط می شود. هر ضرورتی به رسالت و ارزش ها و اهداف مهم و طراز اول ما یاری می رساند. موارد ضروری فاقد فوریت اما نیازمند طمأنینه و ابتکار عمل و خوی و سرشت عامل بودن می باشند. اگر تصور و تصویری روشن از موارد ضروری و نتایج مطلوب و دلخواه زندگی پیش رو نداشته باشیم به سادگی در مسیری قرار می گیریم که تنها نسبت به کارهای فوری واکنش نشان می دهیم. در ادامه چهار بعد اصلی کارهای ضروری و فوری به صورتی تعاملی بررسی می شوند: کارهای فوری و ضروری: شامل بحران ها و مشکلات حاد و طرح های مهلت دار می باشند. کارهای این گونه به طور معمول مسائلی می باشند که دردسرساز و ناخواسته هستند. همه ما در زندگی با بحران ها و مسائلی روبه روییم اما بعضی افراد با تمرکز بر این بخش زندگی خود را به ورطه تباهی می کشند. مثل

مـدیران و تجـاری که به شـدت تحت تـأثیر بحران ها قرار می گیرنـد و تولیدکننـدگانی که همیشه از برنامه تولیـد عقب می باشـند. مادامی که ذهن مـدیران به مسائلی از این دست مشغول باشـد این مسائل بزرگتر و بزرگتر می شوند تا عاقبت به طور کامل مدیر را تحت استیلای خود درآورده و با ضـربات کوبنـده از میدان به در کنند. افرادی که همیشه در بحران زندگی می کنند ممکن است با تقلای زیاد بپاخیزنـد و خود را خلاص کنند اما بار دیگر با بحرانی دیگر نقش بر زمین می شوند. یکی از دلایل اصـلی گرفتاری در این وضـعیت فقـدان ثبات عاطفی در مـدیران و تجار می باشـد. این مدیران امنیت عاطفی کافی برای پیگیری اهداف بلندمدت خود حس نمی کننـد. کارهـای ضـروری و غیرفوری: این کارهـا شامل امور برنامه ریزی و تفریـح سازنـده و شـناخت فرصت های تازه و ایجاد ارتباط و آموزش و پیشـگیری مشـکلات بازار می باشد. این نوع فعالیت ها کانون مدیریت مؤثر بازار می باشند که به کارهای غیرفوری و در عین حال ضـروری می پردازنـد. کارهایی از قبیل نوشـتن رسالت فردی و برنامه ریزی بلندمدت و ورزش و تدارکات برای پیش گیری رویـدادهای غیرمترقبه و تمـام کارهایی که همه ما به اهمیت آنها واقفیم و تنها به صـرف این که فوریت ندارنـد از انجام آنها طفره می رویم. کنترل و داشـتن مسائل محدود و نظم و توازن و بینش و دیدگاه روشن شاخصه این وضـعیت می باشد. به قول پیتر دراکر افراد مؤثر هرگز مسائـل را مرکز توجه خود قرار نمی دهنـد بلکه ذهن خود را به فرصت ها و راه حل ها معطوف می دارنـد. در واقع آنها به فرصت ها خوراک می رساننـد و مسائل را دچار گرسـنگی می کننـد. قاطعانه می اندیشـند و به بحران ها کم توجه بوده و تمرکز خود را بر کارهای ضـروری و غیرفوری داده و اهرم نیرومند تمرکز را در اختیار می گیرند. کارهای غیرضروری و فوری: رهزنان تمرکز و زمان می باشـند مانند بعضـی از تلفن ها و نامه ها و گزارش ها و بعضی جلسات و امور فشارآور و رعایت کارهای عامه پسـند. در واقع افراد در این شرایط کارهایی را انجام می دهند که اغلب این کارها به اولویت و انتظارات تعیین شده از سوی دیگران بستگی دارد. این حالت که از توجه کوتاه مدت ناشی می شود از بی ارزش دانستن طرح ها و اهداف می آید و باعث احسـاس قربـانی بـودن و بی ارادگی شـده و روابـط را سـست و گسسـته کرده و به نـوعی بوقلمـون صـفتی منجر می شود. کارهـای غیرضـروری و غیرفوری: بطـالت محض است. نه ضـرورت دارد و نه فوریت. تمایـل به سـمت کارهای سـطح پایین و اتلاف وقت و سرگرمی هـای زودگـذر. برخی روانکاوان انجام اموری از این دست را به نوعی فرار از خود نسبت می دهنـد که فرد برای گریز از تنهایی و روبه رو شدن با خود به هر کاری رو می آورد. مدیران بازاری که تقریباً تمام وقت خود را به کارهای ۳ و ۴ اختصاص می دهنـد اساساً افرادی بی مسـئولیت هسـتند. این افراد در زمینه مسائل اساسـی متکی به دیگران یا تشـکیلات می باشـند و به دلیل عـدم مسئولیت کامل در اداره کوشـش های بازار تحت نظارت خود ناکام می شونـد. در صورتی که تجار مؤثر و موفق هرگز به کارهای حیطه ۳ و ۴ وارد نمی شونـد چرا که این کارها خواه فوری خواه غیرفوری هیـچ گاه ضـروری نیسـتند. این مـدیران بازار بیشتر وقت خود را به کارهای ضروری و غیرفوری اختصاص می دهند. می گویند ناپلئون نامه هایی را که به دستش می رسید همه را زیر فرش می انداخت و بعد از ۱۵ روز به سـراغ آنها می رفت و معمولاً مشاهده می کرد که بیشتر مسائلی که در نامه ها ذکر شده بودند خود به خود حل شـده انـد بـدون این که نیازی به دخالت او باشد و بدون این که ذهن او به آن مسائل آلوده شده باشد که این می تواند نمونه بارزی از تمرکز حواس به مسائل ضـروری غیرفوری باشد. ۴- زمان و وظایف مـدیریت بازار متغیرها و عوامل غیرقابل کنترلی که یک مدیر بازار با آنها سـروکار دارد بسـیار زیادند و غیرقابل پیش بینی. مدیران بازار به غیر از ارتباط هایی که در داخل سازمان با همکاران خود دارنـد با عوامل اثرگـذار بسیاری در خارج از سازمان نیز در تعاملنـد که هر یک از این عوامل می توانند به راحتی مـدیر بـازار را وادارنـد به کارهـایی به غیر از کارهـای ضـروری و غیرفوری بپردازد. بحران هـایی مثل برگشت کالاهای مرجوعی و کـاهش نقـدینگی و کم بـودن مـواد اولیه در بـازار بحران هـایی معمول می باشـند که می تواننـد مـدیر را همیشه در حیطه کارهـای ضروری و فوری فرو برنـد. مـدیریت بـازار فراینـدی برای شـناسایی و پیش بینی و ایجاد و تأمین نیازها و خواست های مشتریان برای محصولات و خـدمات است. در بررسـی وظایفی که یک مـدیر بازار دارد به تنوع متغیرهای اثرگـذار پی می بریم و بیش از پیش به

اهمیت استفاده مناسب از زمان برای یک مدیر بازار واقف می شویم. جوئل ایوانس و باری برگمن برای مدیر بازار ۹ وظیفه اصلی به شرح زیر قائلند: شناسایی نیازهای بازار خریدن ملزومات و تجهیزات فروختن محصولات و خدمات برنامه ریزی محصول و خدمت قیمت گذاری توزیع تحقیقات بازار تجزیه و تحلیل فرصت ها مسئولیت اجتماعی. در ادامه بعضی از عوامل روزمره که می توانند اجرای این وظایف را مغشوش نمایند و از تمرکز مدیر بر امور ضروری و غیرفوری جلوگیری نمایند ذکر می شوند. مغشوش بودن مسئولیت ها و تداخل کارها، مراجعین پیش بینی نشده، ناتوانی در گفتن نه به خصوص به رئیس خود، ناکافی بودن کنترل ها و ناقص بودن گزارشات، برداشت نادرست از فرایند برنامه ریزی، فقدان آموزش کارکنان، اطلاعات ناقص، تصور امکان انجام سریعتر و بهتر کار توسط خود، فقدان انضباط شخصی، ناتمام گذاشتن وظایف، پرداختن بیش از حد به بحران ها، کثرت یا قلت بیش از حد جلسات ،تردید و بی تصمیمی، ترس از فراموشی و منیت، ضعف در برقراری ارتباط با دیگران، به تعویق انداختن کارها، پرداختن به حاشیه و مزاحمت های ناشی از تماس های تلفنی و در نهایت نامشخص بودن هدف از مسافرت ها و استفاده نامناسب از طول زمان سفر. ۵- مؤخره هر کدام از ما در هر لحظه از زندگی باید کاملاً شفاف و بدون خودسانسوری، بدانیم که حالا چه کار می کنیم و آیا این کاری که می کنیم در راستای اهداف بلندمدت می باشد؟ باید این سؤال را از خود بپرسیم و در پاسخ به خود صادق باشیم که ما در کدام یک از ابعاد مشغولیم و همین کاری که حالا می کنیم و کارهایی که برای امروز و این هفته خود داریم تا چه حد با اهداف برنامه های بلندمدت ما در زندگی سازگار می باشند و آیا به کارهای ضروری و غیرفوری مشغولیم؟ به طور خلاصه می توان اذعان داشت بعد از گذشت سال ها، آنچه حالا می دانیم این است که مدیریت زمان به مفهوم تمرکز بر کارهای اصلی ا ست.

یازده راهکار اصلی در مدیریت زمان

...Time management مفهومی که در مدیریت زمان همگان از آن غافل مانده اند اینست که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را چکیده شما به طور قطع مقالات و کتب فراوانی را در رابطه با مدیریت زمان مطالعه کرده اید اما ما در اینجا با عنوان کردن ۱۱ کلید اصلی در مدیریت زمان سعی داریم که شما را بلافاصله به هدف نهایی خود که همان از دست ندادن زمان و مدیریت صحیح وقت است هدایت کنیم. ۱- مقدمه بحث مدیریت زمان سال هاست که ذهن افراد و صاحب نظران گرایش های مختلف خصوصاً علمای مدیریت را به خود مشغول کرده است و تاکنون دوره های آموزشی و سمینارهای تخصصی فراوانی در رابطه با مدیریت زمان برپا شده است اما سؤالی که مطرح است این است که آیا واقعاً ما توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کرده و آن را تحت کنترل خود درآوریم؟ مفهومی که در مدیریت زمان همگان از آن غافل مانده اند این است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. زیرا در حقیقت زمان اداره ناشدنی است و در حال گذر است و این ما هستیم که باید از زمان به درستی استفاده کرده و از آن بهره ببریم. بنابر نظر برخی از علمای مدیریت، مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید که مهارت هایی که ما برای اداره کردن دیگران نیاز داریم همان مهارت هایی است که برای اداره کردن خود به آن نیازمندیم و از آنها بهره می بریم مانند توانایی های مدیریت و برنامه ریزی، رهبری کنترل، مدیریت منابع و غیره. شناخت درست و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند بسیار مهم است چون بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. بد نیست اندکی با خود تأمل کرده و از خود بپرسیم که وقت روزانه ما صرف چه اموری می شود؟ ۲- راهکارهای اصلی مدیریت زمان شما به طور قطع مقالات و کتب فراوانی را در رابطه با مدیریت زمان مطالعه کرده اید اما ما در اینجا با عنوان کردن ۱۱ کلید اصلی در مدیریت زمان سعی داریم که شما را بلافاصله به هدف نهایی خود که همان از دست ندادن زمان و مدیریت صحیح وقت است هدایت کنیم. پس با ما همراه شوید. ۲-۱- مدیریت زمان دانش شخصی است همان گونه که شبانه روز مقدار مشخص و ثابتی از

زمان را به خود اختصاص می دهد و هیچ گاه کمتر و یا بیشتر از ۲۴ ساعت نخواهد شد و این اصل را ما در زندگی خود پذیرفته ایم باید این نکته را نیز بپذیریم که این ما هستیم که باید زمان خود را تنظیم کنیم. ما هرگز نمی توانیم این ۲۴ ساعت را افزایش و یا کاهش دهیم اما با برنامه ریزی صحیح می توانیم بهره خود از این زمان معین را بیشتر کنیم. ۲-۲- نشتی های زمان را بیابید همواره به دنبال نشتی های زمان باشید و ببینید که زمان شما در کجاها بیشتر هدر می رود و پس از یافتن این زمان ها سعی در کنترل آن داشته باشید و سعی در اختصاص آن برای کارهای گوناگون داشته باشید. ۲-۳- به دنبال اهدافی از مدیریت زمان باشید اولین گام در مدیریت زمان حذف کردن اوقاتی است که به صورت بی رویه هدر می رود. اگر شما موفق به حذف این زمان ها شدید بدانید که اولین گام را در این راه برداشته اید. ۲-۴- الگوبرداری از طرح مدیریت زمان همواره سعی در الگوبرداری از یک برنامه مدیریت زمان داشته باشید و در طرح الگوبرداری شده اهداف و اولویت های خود را بنویسید و آنها را مرتب کنید و سپس اولویت های غیرضروری را حذف کنید و سپس اهداف بلندمدت و میان مدت خود را نیز شناسایی کرده و سعی در به انجام رساندن آن داشته باشید. این اهداف تعیین شده باید دست یافتنی و در عین حال آرمانی باشد تا سبب تحریک شما برای تلاش و کوشش شود و این نکته را فراموش نکنید که هیچ گاه سعی در کپی برداری از سایر طرح ها نداشته باشید. ۲-۵- استفاده از ابزارهای کمکی در مدیریت زمان همواره سعی در استفاده از تکنولوژی های روز در زمینه برنامه ریزی برای مدیریت زمان خود داشته باشید. استفاده از نرم افزارهای رایانه ای و نیز امکانات گوشی های همراه از این نکات است. به عنوان نمونه آیا شما تا به حال از Reminder تلفن همراه خود استفاده کرده اید؟ ۲-۶- اولویت بندی به صورت روزانه و هفتگی کارهای خود را اولویت بندی کنید تا در زمان شما صرفه جویی شود. ۲- ۷- استفاده از تفویض اختیار از اصل تفویض اختیار در کارهای غیرضروری همواره استفاده کنید و هیچ گاه سعی در تک روی در انجام امور نداشته باشید و بدانید همواره کسانی هستند که توانایی انجام صحیح کارهای مورد نظر شما را دارا می باشند. پس بعضی از کارها را بر عهده آنها گذاشته و خودتان را مشغول امور کم اهمیت نکرده و صرفاً به امور کلیدی بپردازید. ۲-۸- از انجام کارهای تکراری بپرهیزید سعی در انجام امور تکراری نداشته باشید و سعی کنید کارهای تکراری را مانند کارهای کم اهمیت به دیگران واگذار کنید. ۲-۹- تعیین محدوده زمانی برای کارهای زمان بر یک حداکثر زمان را در نظر گرفته و پس از پایان زمان تعیین شده کار مورد نظر را تعطیل کرده و به هیچ وجه دیگر به آن نپردازید و ادامه کار را به روز آینده و زمان تعیین شده بعدی موکول کنید. ۲-۱۰- سازماندهی سیستم ها در انجام امور روزانه از سیستم های موجود و کارا استفاده کنید و سعی در تغییر سیستم ها از سیستم های سنتی به سیستم های جدید داشته باشید، هرگز از یک سیستم قدیمی به دلیل عادت کردن به آن حمایت نکرده و همواره به دنبال سیستم های جدید و بهره ور باشید و برای انجام کارهای خود حتماً از یک الگوریتم استفاده کنید. یعنی مراحل انجام کار را در لحظات بیکاری پیش خود مرور کرده و سعی کنید حالات نفی سیستم را نیز پیش بینی کرده و از قبل برای آن راه حلی بیندیشید و نه در موقع بروز این گونه از عوامل. ۲-۱۱- از انتظار بیهوده بپرهیزید همواره در جلسات و قرار ملاقات ها به موقع حاضر شوید و از دیگران نیز چنین انتظاری داشته باشید و مطمئن باشید که وقت اضافی برای هدر دادن ندارید و در صورت هدر رفتن این گونه از وقت ها دیگر قابل جایگزینی نیستند و در انتها هیچ گاه فراموش نکنید که زمان ارزشمندترین سرمایه برای هر فرد، گروه و سازمان است که با دیگر سرمایه ها به هیچ عنوان قابل مقایسه نیست، این سرمایه غیرقابل خریداری و نیز غیرقابل تولید است. پس باید به خوبی از آن مراقبت و محافظت به عمل آورد. * منبع : روزنامه ایران

مدیریت زمان یا مدیریت شخصی

اگر وقت و زمان، گرانبهاست، بخاطر ارزشمند بودن انسان است Time management or Self Management

چکیده:اگر وقت و زمان، گرانبهاست، بخاطر ارزشمند بودن انسان است و الا چگونه می تواند بخودی خود ارزشمند باشد؟ در این

صورت بـا مـا موافق خواهیـد بود اگر بگوئیم:ای انسـان! وقت طلاـ نیست؛تو گرانبهـاترینی ...در اینجـا می خواهیم بـا مفهوم صـحیح "مدیریت زمان "آشنا شویم که مقصود از آن مدیریت بر زمان نیست؛ بلکه مقصود مدیریت بهینه برنامه ها و فعالیتهایی است که در بستر زمان صورت می پذیرد. بر این اساس با فراگیری آموز ه های" مدیریت زمان "به مدیریت شخصـی(Self Management) در ارتباط با زنـدگی فردی و سازمان دست می یابیم.بنابراین رویکرد"، زمان "عاملی است با قابلیت انعطاف نامحـدود برای دسـته بنـدی بهینه فعالیتها که می توانـد در خـدمت افزایش توانمندی انسان قرار گیرد. مقدمه:مدیریت زمان موضوعی است که همه ما چه در زنـدگی شخصـی و چه در زندگی حرفه ای برای کسب موفقیت به آن نیاز داریم. مفهوم مدیریت زمان، مدیریت بر زمان نیسـت بلکه مدیریت بهینه برنامه ها و فعالیتهایی است که در بستر زمان صورت می پذیرد.حتی با مدیریت زمان هم پی خواهیم برد که نمی توان هر کاری را سر وقت انجام داد، اما برخی از کارها وجود دارند که باید سر وقت انجام شوند و کارهایی هستند که می توان به تاخیر انـداخت ، بنا براین زمانی می توانیم یک مـدیریت زمان ایجاد کنیم که واقعاً بدانیم چه انتظاری از زندگی خود داریم.به یک تعبیر مـدیریت زمـان در واقع همـان مـدیریت بر خویشـتن اسـت و جـالب است بدانیـد مهارتهـایی که مـا برای اداره کردن دیگران نیازمنـدیم همـان مهارتهـایی است که برای اداره کردن خـود نیازمنـدیم ماننـد توانـایی و مهـارت در برنـامه ریزی، تفـویض اختیـار، سازمانـدهی، رهـبری و کنـترل" . مـوفقیت در مـدیریت زمـان وابسـته به تشـخیص کارهـای مهم است " راههـای کسب موفقیت در مـدیریت صـحیح زمـان: از کارهـای غیر مهم صـرف نظر کنیم کارها را اولویت بنـدی کنیم راهزنان وقت را بشناسـیم راههای ایجاد وقت را یـاد بگیریم راهزنـان وقت عبارتنـد از: صـحبتهای کم اهمیت مطالعه مطالب کم اهمیت و غیرضـروری تلفنهای غیر ضـروری نداشـتن انضباط کاری سستی و بی ارادگی در تصمیم گیری ناتوانی " نه " گفتن به خواسته های نابجا نداشتن تمرکز حواس عادت امروز و فردا کردن قبول و یـا تحمیـل بیش از حـد مسئولیت و کـار عـدم برنـامه ریزی مناسب راههای ایجاد وقت عبارتنـد از: زنـده کردن وقت مرده انجام کارها به طور همزمان تنظیم کردن وقت خواب عقب انداختن کارهای غیر مهم " نه " گفتن به درخواستهای غیر مهم مزایای اسـتفاده از مدیریت زمان: با مدیریت زمان تعیین می کنید که کدام یک از کارهایی که انجام می دهید مهمتر است این عمل کمک می کنـد به برخی از فعالیتها اولویت زیادی داده و برخی از فعایتها را حذف کنید مدیریت زمان کمک می کند که از طریق حذف مزاحمتها و فعالیتهای غیر ضـروری مدت زمانی را که واقعاً کار می کنیم افزایش دهیم مدیریت زمان موجب کاهش اسـترس شـده و همین امر موجب بهبود سـلامت روحی و جسـمی می شود چگونه از وقت خود بیشترین بهره را ببریم؟ هرچه هـدفها شفاف تر باشـد، کارایی در رسـیدن به آنها بیشتر می شود اولویتهای حقیقی خود را در زندگی و کار تعیین کنید برنامه ریزی کنید: هر دقیقه برنـامه ریزی برابر با ۱۰ دقیقه صـرفه جویی در انجام کار است قبل از شـروع کار، مقـدمات آن را فراهم کنیـد تمرین مرتب مهارتها باعث کاهش زمان انجام کار و افزایش کارایی می شود اسـتعدادهای منحصر به فرد خود را تقویت کنید خود را تحت فشار قرار دهید تا کارهای بیشتر و بهتری را در مدت زمان کمتر انجام دهید و بدین ترتیب به شخصـی کارآمد تبدیل خواهید شد همواره فردی خوشبین و سازنـده باشـید در مکالمه‌ها با سـماجت به مطالب اصـلی بپردازیـد. به عنوان مثال با گفتن این عبارات «آنچه را که باید درباره آن بحث کنیم این نکته است» یا «یک مورد دیگر قبل از این که شـما بروید» که نشان می‌دهد شما می‌خواهید گفتگو را تمام کنیـد. افراد پر گو را با گفتن این عبارت متوقف کنیـد: «من چه کاری می‌توانم برای شـما انجام دهم؟» یک شوخی کوچک را تجربه کنید: وقتی شخصـی می‌گوید امکان دارد یک دقیقه وقتتان را بگیرم؟ بگوییـد حتماً و با خنده زمان‌سـنج را برای اندازه گیری یـک دقیقه تنظیم کنیـد. کلاـم آخر :دستیـابی به موفقیت در زنـدگی منوط به اجرای اصـل " حـذف و انتخاب " است ، انتخاب بین فعالیتهـای با ارزش و فعالیتهای بی ارزش . طبق قانون ۲۰/۸۰ سعی کنید از ۲۰٪ زمان خود برای انجام ۸۰٪ کارهایتان استفاده کنید.

منـابع: مـدیریت بهره وری از زمـان – رابرت اوهـای زر، ترجمه رئوفی، سال۱۳۷۸– انتشارات نشـر دایره مـدیریت کار و زمان– دبرا الکوک ، ترجمه بهروز دری، سال ۱۳۸۰– انتشارات قدیانی مدیریت زمان– علی رضا علی احمدی،سال ۱۳۷۹، ناشر دانشگاه علم و

صنعــــــــــــــــــــــــت ایران. http://www.modiriran.ir/modules/article/view.article.php/c۱/۱۵۲ http://www.knowcloub.com نگارنـده:مهـدی رحمـانی- کارشناسـی ارشـد مـدیریت دولتی(منـابع انسانی)محل خـدمت: سازمـان میـادین میوه و تره بـار و فرآورده های کشاورزی شـهرداری تهران منبع: مقالات علمی ایران {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهـده متن انگلیسـی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائیـد} " what is time management? Time management is the art of arranging, organizing, scheduling, and budgeting one's time for the purpose of generating more effective work and productivity. There are an abundance of books, classes, workshops, day-planners, and seminars on time management, which teach individuals and corporations how to be more organized and more productive. Time management has become crucial in recent years thanks to the ۲۴/۷, busy world in which we live. Time management is important for everyone. While time management books and seminars often place their focus on business leaders and corporations, time management is also crucial for students, teachers, factory workers, professionals, and home makers. Time management is perhaps most essential for the person who owns his or her own business or who runs a business out of the home. Managing work and home responsibilities under the same roof takes a special type of time management. An important aspect of time management is planning ahead. Sometimes, successful time management involves putting in more time at the outset in order to reorganize one's life. Though many time management books and teachings differ in their suggestions, most agree that the first step in efficient time management is to organize the workspace or home. Even if one's schedule is well-ordered, but the office and filing system are a disaster, time will be wasted trying to work efficiently in a disorderly place. After cleaning, purging, and reorganizing the home or office, the next step in time management is to look at all the activities one participates in during a week. Every last detail should be written down, including the time it takes to shower, dress, commute, attend meetings, make phone calls, clean the house, cook dinner, pick up the children from school, take them to after-school activities, and eat meals. Also include time for entertainment or exercise, such as driving to the gym, going for a walk, watching television, or surfing the Internet. Often, when individuals write down every last activity, they find that there is very little time left for sleeping. The end result is that many activities must be pared down, eliminated, consolidated, or delegated. Prioritizing activities on a scale of one to three – one being the most important and three being the least – can help with this task. Lastly, good time management involves keeping a schedule of the tasks and activities that have been deemed important. Keeping a

calendar or daily planner is helpful to stay on task, but self-discipline is also required. The most efficient to-do list in the world will not help someone who does not look at or follow his own daily planner. Of course, the other side of the argument is to remember to live. Get on top of your time management, get organized, and stay on task, but live your life. Schedule some time off every day and at least one day off each week. Be organized, but {do not be a slave to time management. {endslide

تست مدیریت زمان.

.. Time Management Test با انجام این تست می‌توانید وضعیت خود را در حوزه مدیریت زمان کاری ارزیابی کنید به همه پرسش ها پاسخ دهید. گزینه‌ای را که به شرایط شما نزدیکتر است انتخاب کنید: ۱- هر چند وقت یکبار کار خود را به خانه می‌برید؟ هر روز در هفته سه روز یا بیشتر دو بار در هفته حداکثر یک بار در هفته ۲- در طول یک روز چند نفر کار شما قطع می‌کنند؟ شش نفر یا بیشتر چهار یا پنج نفر دو یا سه نفر حداکثر یک نفر ۳- در هفته چند ساعت از وقت خود را صرف فعالیت‌هایی غیر کاری (مانند تفریح، ورزش، امور اجتماعی و غیره) می‌کنید؟ سه ساعت یا کمتر چهار تا پنج ساعت شش تا نه ساعت ده ساعت یا بیشتر ۴- در روز چه مدت از وقت کاری خود را صرف مراودات اجتماعی (مانند وقت استراحت یا صرف چای، صرف ناهار، بازدید طولانی مدت با دیگران) می‌کنید؟ دو ساعت یا بیشتر ۶۰ تا ۹۰ دقیقه ۱۵ تا ۴۵ دقیقه کمتر از ۱۵ دقیقه ۵- چند بخش مجزا از کار معمولاً- در طول روز روی میز شما قرار دارد؟ سه یا بیشتر بخش دو بخش یک بخش کاری روی میز نیست ۶- چه مقدار از کار خود را تفویض می‌کنید؟ خیلی کم حدود ۲۵ درصد ۴۰ تا ۵۰ درصد بیشتر از ۵۰ درصد ۷- در طول روز چند بار با دیگران به صورت تک به تک در مورد انجام کار صحبت می‌کنید؟ هیچ بار یک بار دو بار بیشتر از دو بار ۸- در طول هفته چند ساعت را با دیگر کارکنان صرف آموزش و توسعه کاری می‌کنید؟ زمانی را صرف این کار نمی‌کنم کمتر از یک ساعت یک یا دو ساعت سه ساعت یا بیشتر ۹- در طول روز چند بار تصمیم‌گیری‌ها را به تعویق می‌اندازید؟ اغلب گاهی اوقات به ندرت هیچ گاه ۱۰- در طول روز چند بار به یک برگ کاغذ دست می‌زنید پیش از آنکه کار مربوط به آن را انجام دهید؟ چهار بار یا بیشتر سه بار دو بار یک بار ۱۱- هر چند وقت یکبار موعدهای کاری خود را تمدید می‌کنید؟ تقریباً اغلب اوقات گاهی اوقات به ندرت فقط وقتی که دلیل قانع‌کننده وجود دارد ۱۲- کارهای همراه با جزئیات را چگونه انجام می‌دهید؟ همه آن را خودم انجام می‌دهم ـ این کارها را دوست دارم بیشتر آن را خودم انجام می‌دهم بخشی از آن را تفویض می‌کنم بیشتر آن را تفویض می‌کنم ۱۳- هر چند وقت یک بار اهداف فردی و اهداف واحد سازمانی را با زیردستانتان تنظیم و بازنگری می‌کنید؟ دو بار در سال فصلی ماهانه هفتگی ۱۴- هر چند وقت یکبار یک لیست «انجام کارها» تهیه می‌کنید و آن را اولویت بندی می‌کنید؟ ماهانه هر دو هفته هفتگی روزانه ۱۵- چه مقدار از کارتان را انجام می‌دهید (به دلیل اینکه واقعاً می‌خواهید آن را انجام دهید)؟ حدود ۵ درصد کمتر از ۵۰ درصد حدود ۷۵ درصد تقریباً همه آن را منبع: راهکار مدیریت {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"} Time Management Test - Self-report Are you constantly at war with deadlines? Do you procrastinate? Maybe you underestimate the amount of time a task will take to complete? Perhaps the way you manage your time is the problem. Learning this skill can save you a lifetime of headaches by allowing you to prioritize and plan tasks efficiently. Find out how well you organize your

day by taking the Time Management Test. Examine the following statements and indicate how often or to what degree you agree with the statement. In order to receive the most accurate results, please answer each question as honestly as possible. After finishing the test, you will receive a Snapshot Report with an introduction, a graph and a personalized interpretation for one of your test scores. You will then have the option to purchase the {full results. {endslide

مدیریت زمان و کنترل وقت کش ها

(هدر دهنده های وقت) فشار باعث انگیزش، تحریک و نیرومندی می‌شود Time management شما تا چه اندازه برای وقت خود ارزش قائلید؟ آیا از برنامه زمانی مشخصی برای به انجام رسانیدن کارهای خود پیروی میکنید؟ یک عامل بسیار مهم در هر موفقیتی برنامه ریزی صحیح و پیروی از یک برنامه زمانی مشخص برای نیل به اهداف مطلوب میباشد. اکنون برای آنکه قادر باشید از وقت خود به نحو احسن استفاده کنید نکات و راهکارهای زیر را در زندگی خود بکار بندید: ۱- همواره فعالیتها و تکالیف روز بعد خود را از شب قبل برنامه ریزی کنید و کارهایی که باید به انجام رسانید را روی کاغذ یادداشت کنید. ۲- سپس فهرست تکالیف و کارهای خود را اولویتبندی کرده و برای هر کدام از آنها ضرب العجل اجرایی منظور کنید. ۳- همیشه کارهایی دشوار و پر دغدغه تر را زودتر از بقیه و یا درهنگامی که در بهترین شرایط جسمی و روحی میباشید انجام دهید. کارهای سبکتر را در هنگام خستگی نیز میتوان به انجام رساند. ۴- امور با اهمیت اما ناخوشایند را به تعویق نیاندازید. هیچگاه کارها با به تعویق انداختن خوشایند تر نمیگردند. ۵- هر گاه شروع به انجام کاری کردید سعی کنید بدون وقفه آن را به پایان رسانید. ۶- مابین فعالیتها برای خود وقت استراحت نیز در نظر بگیرید. ۷- مکالمات تلفنی خود را نیز از پیش برنامه ریزی کنید: سخنانی که میخواهید بیان کنید و یا اطلاعاتی که میخواهید کسب کنید را روی کاغذ یادداشت کنید. ۸- همواره خود انگیخته باشید و با پشتکار کارهای خود را به پایان رسانده و مقهور موانع نگردید. ۹- در هر زمان که تصور کردید کاری که در حال انجام آن میباشید عبث، بی فایده و غیر سازنده میباشد به محض دریافت دست از آن بکشید. ۱۰- به خود و اولویتبندی که صورت داده اید اعتماد و ایمان داشته باشید و در هر شرایطی به آنها پایبند باشید. ۱۱- اینکه وقت خود را صرف چه اموری میکنید را دقیقا مورد بررسی و نظارت قرار داده و در صورت لزوم یکسری تغییرات آگاهانه در رفتار خود پدید آورید. ۱۲- همواره در زندگی فرد منظم و سازمان یافته ای باشید تا وقت خود را بیهوده صرف یافتن وسایل گم گشته خود نکنید. ۱۳- برای وقت خود ارزش قائل باشید زمان هیچگاه به عقب باز نمیگردد. ۱۴- به خاطر داشته باشید استرس و خستگی معلول کارهایی که به انجام رسانیده اید نبوده بلکه بیشتر از افسوس کارهایی که میتوانستیم انجام دهید اما انجامشان نداده اید نشات میگیرند. ۱۵- به هیچ فردی اجازه ندهید وقت شما را تلف کرده وبرای خود مصروف دارد. برای خود مرز بندی مشخصی تعیین کرده و بیاموزید که در صورت لزوم با صراحت" نه "بگویید. ۱۶- از تمام لحظات زندگی خود به نحو احسن استفاده کرده و سعی کنید از آنها لذت ببرید. ۱۷- سعی کنید فرد خوشبینی باشید و همواره در انتظار رویدادهای خوشایند در زندگی خود باشید. ۱۸- برای زندگی خود اهداف مشخصی تعیین کرده و برای دستیابی به آنها تلاش کنید. ۱۹- هنگام نیاز از فرد آگاهی راهنمایی بخواهید. ۲۰"- وقت کشها "و یا هدر دهنده های وقت را به حداقل برسانید. آنها شامل موارد زیر می باشند: * تلفنهای طولانی، بی هدف و غیر ضروری.* بازدیدکننده ها و میهمانان ناخوانده. * پشت گوش اندازیها.* گفتگوهای بی ثمر و یا نا مشخص.* دانش فنی ناکافی و یا اطلاعات ناقص هنگام انجام کار.* فقدان اهداف و اولویت بندیها و یا مبهم و گنگ بودن آنها.* فقدان برنامه ریزی.* خستگی و استرس. * ناتوانی در " نه " گفتن. * بی

نظمی و نابسامانیهـای فردی. * تماشـای تلویزیـون. تماشـای بیش از ۲ سـاعت در روز برنـامه هـای تلویزیـونی معقـول نمی باشـد. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهـده متن انگلیسـی مرتبـط به صـورت کشـویی اینجـا را کلیـک فرمائیـد} "Time Management Tick, tick, tick ...No, it's not the beginning to ۶۰ MINUTES nor is it the dreaded crocodile coming to get Captain Hook. It's time moving on. College students often report that their inability to manage their time is the biggest problem they face in college. Time management is a skill few people master, but it is one that most people need. Do you agree? Probably, since you are reading this right now. You have so many competing demands on your time: friends, movies, studying lectures, home, relationships and on and on. How can you come to grips with all of it? Most time management experts say that one of the first things people need to do to manage their time is to determine how they spend their time now. A tool for doing this is called a time audit. You may want to look at a sample time audit to compare yours. Once you have completed a time audit you can begin to change the way you manage yourself in relation to time. Did you catch that? Time really can't be managed. You can't slow it down or speed it up or manufacture it. It just IS. Time management is MANAGING YOURSELF when following some basic time management principles. {endslide}

وجوه مختلف مدیریت زمان

... Time management مـدیریت زمـان مجموعه‌ای از مهارتهاست که شـما را در اسـتفاده مؤثر از زمان کمک می‌کننـد ۱- مقـدمه راه‌هـای مختلفی برای بیـان درک مـا از زمـان وجود دارد. برای قرنهـا مردم از حرکت ماه، ساعت آفتابی، اذان، زنگ کلیسـا برای تنظیم برنامه زمانی روزانه خود استفاده کردند تا اینکه در قرن دوازدهم راهبان کاتولیک ساعت‌هایی را برای تنظیم فعالیت‌های خود ساختنـد. در طول تاریـخ تمـدن‌ها به زمـان و ابعاد آن توجه داشـته‌اند و این توجه در این دوران نیز وجود دارد و عباراتی مانند «وقت طلاـست» گویـای این توجه است. جوامع امروزی جوامعی هسـتند که در آنها تعـداد ساعات کافی در طول روز وجود نـدارد. فناوری‌های نو محیطی فراهم آورده‌انـد که تقریباً در مـدت زمان کم می‌توان به خیلی از اطلاعات دسترسـی پیدا کرد و خیلی کارها را سـریعتر و آسـانتر انجـام داد اما تمایل به سـریعتر انجام دادن کارها و بیشتر کار انجام دادن روز به روز بیشتر می‌شود. این رویکرد که همـواره بـا بشـر همراه بـوده است این احسـاس را برای او به وجـود آورده است که از زمـان عقب می‌مانـد و نمی‌توانـد از آن به صورت مؤثر بهره گیرد. تاریخ به ما می‌گوید که مدیریت ضـعیف زمان یک مسئله قدیمی است، مسئله‌ای است که فناوری آن را به وجود نیـاورده است و آن را نمی‌توانـد حـل کنـد. در شـرایطی که ابزار بیشـتری برای مـدیریت زمـان در اختیـار داریم و فراینـدهای اداری، کمتر درپیچ و تاب تشـریفات اداری و کاغذ بازی گم می‌شوند، مدیریت ضعیف زمان را کمتر می‌توان مخفی کرد. مدیریت زمان موضوعی است که همه ما، چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای، نیاز داریم با آن روبرو شویم تا در زندگی موفق شویم. در ادامه در مورد وجوه مختلف مـدیریت زمان صـحبت می‌کنیم. ابتدا نگاهی به اصول عمومی مدیریت زمان خواهیم داشت. توجه به این اصول کمک می‌کنـد که درک بهتری از مفهوم مـدیریت زمان داشـته باشـیم و پیشـنهادهایی ارائه می‌کند که می‌توانید آنهـا را در حوزه‌های مـدیریت زمان در زنـدگی خود به کار بریـد. پس از ارائه رهنمودهای عمومی، به حوزه‌های مـدیریت زمان به

صورت دقیق‌تر خواهیم پرداخت. ابتدا راجع به مدیریت زمان در زندگی شخصی می‌پردازیم و سپس مدیریت زمان را در حوزه کسب و کار مدنظر قرار می‌دهیم. ۲- اصول عمومی مدیریت زمان مدیریت زمان مجموعه‌ای از مهارتهاست که شما را در استفاده مؤثر از زمان کمک می کنند. رهنمودهای عمومی وجود دارند که می‌توانند برای مدیریت زمان در حوزه‌های متفاوت مانند خانه، مدرسه و کار استفاده شوند. در این بخش، برخی از این رهنمودها را شرح می‌دهیم. ابتدا دلایل استفاده نکردن مردم از مدیریت زمان و مزایای حاصل از مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم. احتمالاً روشن‌ترین دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی‌دانند مدیریت زمان چیست. دلیل دوم سستی و تنبلی است؛ بعضی از مردم فاقد هدف و انگیزش لازم برای برنامه‌ریزی مؤثر هستند. گروه سومی که از مدیریت زمان استفاده نمی‌کنند آنهایی هستند که دوست دارند تحت فشار و تنگی وقت (دقیقه نود) و شرایط بحران کار کنند. ممکن است در شرایطی استفاده نکردن از مدیریت زمان توجیه‌پذیر باشد اما مزایای استفاده موفق از مدیریت زمان هر گونه دلیل یا توجیه را رد می کند. مدیریت زمان کمک می کند که تعیین کنید کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهید مهمترین هستند. این عمل به شما این امکان را می‌دهد به برخی فعالیتها اولویت زیادی دهید و برخی از فعالیت‌ها را حذف کنید. هم‌چنین مدیریت زمان به شما کمک می کند که از طریق حذف مزاحمت‌ها و فعالیت‌های غیرضروری، مدت زمانی که واقعاً کار می کنید را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایت بخش مدیریت زمان کاهش استرس در زندگی است. کاهش سطح استرس موجب بهبود سلامت روحی و جسمی می‌شود. ۲-۱- چگونه وقت خود را می گذرانید؟ وقتی تصمیم گرفتید که از استراتژی‌های مدیریت زمان استفاده کنید، از همان زمان باید شروع کنید. اولین قدم تحلیل و بررسی روشی است که در حال حاضر از وقت خود استفاده می کنید. این کار نباید از طریق حافظه انجام شود. ممکن است شما اکثریت زمانهای بیکاری خود را به یاد نیاورید یا قادر نباشید زمانهایی را که صرف مکالمات طولانی می‌کنید دقیقاً بیاد آورید. برای ثبت نحوه گذراندن وقت می‌توانید از یک دفتر یادداشت، دفتر گزارش فعالیت یا یک دفتر برنامه‌ریزی با بخش‌های تفکیک شده به ساعت برای ردیابی فعالیتها استفاده کنید. نه تنها آنچه که در طول روز انجام می‌دهید بلکه احساس خود (خسته، پرانرژی، عصبانی، بی‌حال و ...) را ثبت کنید. هر وقت که فعالیت خود را تغییر می‌دهید، نوع فعالیت و زمان شروع آن را ثبت کنید. پس از ثبت فعالیت‌ها برای چندین روز، یادداشت‌ها آماده برای تحلیل هستند. خیلی از فعالیت‌های ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می‌شوند چرا که وقت زیادی صرف آنها شده است. دیگر حوزه مهم در یادداشت‌ها، فعالیت‌های غیرضروری است که در طول روز انجام داده‌اید. وقتی این فعالیت‌ها به صورت جداگانه دیده شوند خیلی زمان‌بر نیستند اما وقتی دسته‌بندی شوند، زمان کل آنها ممکن است قابل ملاحظه باشد. تحلیل فعالیتهایتان که در گزارش ثبت شده‌اند در قدم بعدی، یعنی اولویت‌بندی فعالیت‌ها، به شما کمک خواهد کرد. ۲-۲- اولویت‌بندی فعالیت‌ها اولویت‌بندی یکی از مهمترین قدم‌های مدیریت زمان است. این عمل کمک می کند که موارد زمان‌بر که نه اوقات خوشی را ترتیب می‌دهند و نه کمک می‌کنند که به اهداف خود دست یابید را حذف کنید. این مرحله بیشترین تغییر در جهت افزایش زمان را به دنبال دارد. با تصمیم گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید و فعالیتهایی را که باید حذف کنید اولویت بندی را آغاز کنید. برای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید، فعالیت‌هایی را تعیین کنید که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید. خیلی مهم است که هم از نظر حرفه‌ای و هم از نظر شخصی از کاری که انجام می‌دهید لذت ببرید. در گزارش خود کارهایی که از آنها لذت می‌برید و کارهایی که برای شما خوشایند نیستند را مشخص کنید. اکثریت روز شما باید صرف کارهایی شود که از انجام آنها لذت می‌برید. در حالی که مهم است از انجام یک کار لذت ببرید، نیز مهم است که آن را خوب انجام دهید. در تعیین اینکه چه کارهایی را انجام دهید و چه کارهایی را تفویض کنید، شناخت نقاط قوت و ضعف شما حیاتی است. تلاش نکنید مسئولیت‌هایی بیش از آنچه می‌توانید به صورت معقول انجام دهید را به عهده گیرید. بعد از تعیین کارهایی که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید، شما آماده هستید که فعالیت‌های غیرضروری در زندگی

خود را دور بریزید. تمام منابع موجود خود را پیدا کنید و فعالیت‌هایی را که بیش از توان خود می‌دانید تفویض کنید. بعد از اینکه فهرست کارهای روزانه را به میزان قابل قبولی از مسئولیت‌ها کاهش دادید، زمان برنامه‌ریزی فرا می‌رسد. ۲-۳- برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی در زندگی شخصی و حرفه‌ای متفاوت از هم انجام می‌شوند. در برنامه‌ریزی شخصی، برنامه‌ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم مسیر دست‌یابی به اهداف انجام می‌شود. در برنامه‌ریزی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی پروژه محور است. برنامه‌ریزی پروژه باید از طریق نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی رسمی انجام شود. روش برنامه‌ریزی مناسب خود را انتخاب کنید. از هر روش مانند انتخاب اهداف، برنامه‌ریزی رسمی یا غیر رسمی که استفاده کنید چند نکته مهم را باید به خاطر بسپارید. ابتدا انتظارات خود را برآورد کنید. به یاد داشته باشید تعداد ساعات محدودی در یک روز وجود دارد. سعی نکنید به نتایجی ماوراً قابلیت‌های خود دست یابید. دوم، مدت زمانی را صرف خود کنید. برای اینکه به حداکثر عملکرد دست یابید به زمان خواب و استراحت کافی نیاز دارید. اقدام به این عمل سخت‌تر از تصمیم گرفتن برای انجام آن است. هنگام برنامه‌ریزی شما می‌پندارید که به هیچ استراحتی نیاز ندارید یا می‌توانید فقط چهار ساعت در روز بخوابید. کار مداوم بدون استراحت سطح استرس را افزایش داده و سطح عملکرد را کاهش می‌دهد. ۲-۴- نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت ۲-۴-۱- از مزاحمت‌ها جلوگیری کنید. همواره پذیرای بازدیدکنندگان نباشید. بازدیدکنندگان می‌توانند موجب به هم‌ریختگی شوند که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود. با بستن در اتاق یا حذف ارتباط بصری می‌توانید به بازدیدکننده بفهمانید که شما مشغول هستید. هر روشی که به کار می‌برید به خاطر بسپارید که نباید هر بازدیدی را بپذیرید. راه دیگر برای کاهش مزاحمت‌ها جواب ندادن به تلفن است. تماس‌های تلفنی می‌توانند خیلی وقت‌گیر باشند. تماس‌های تلفنی قطار افکار را از حرکت بازمی‌دارند. تماس‌های تلفنی ممکن است شما را متعهد به انجام کارهایی کنند که آمادگی آنها را ندارید. از خاموش کردن زنگ تلفن نترسید. وقتی کارتان تمام شد پیغام‌های دریافتی را چک کنید. ۲-۴-۲- کنترل کنید کارهایی را که نیاز دارید انجام دهید می‌دانید. این کار را در فهرست کارها یادداشت کنید. کارهای فهرست را اولویت‌بندی کنید. با انجام این عمل، شما می‌توانید روز خود را کنترل کنید. شما ابزاری دارید که می‌توانید از کارهای غیرضروری جلوگیری کنید یا کارهای جدید را اولویت‌بندی کنید. پیروی از این رهنمودها این تضمین را به دنبال دارد که شما ابتدا مهمترین فعالیتها را انجام می‌دهید. همچنین شما می‌دانید که چه فعالیت‌هایی را انجام نداده‌اید و می‌توانید آنها را به فهرست کارهای فردا اضافه کنید. ۲-۴-۳- بر بهره‌ور بودن تأکید کنید نه مشغول بودن تمرکز بر بهره‌وری کیفیت کار و عملکرد را افزایش می‌دهد. تهیه یک فهرست اولویت‌بندی شده از کارها به شما کمک می‌کند که بهره‌ور باشید. تمرکز بر انجام مهمترین کارها در ابتدا، به شما کمک می‌کند که کار بیشتری انجام دهید و آنها را سر وقت انجام دهید. ۲-۴-۴- سرعت خود را تنظیم کنید مهم است که خود را برای میزان ساعاتی که کار می‌کنید تنظیم کنید. از خود بپرسید که با سرعتی که کار می‌کنید می‌توانید ادامه دهید. خود را با تعداد ساعات زیاد کار خسته نکنید. مدیریت مؤثر زمان باید این امکان را فراهم آورد که بتوانید کارهای مورد نیاز را انجام دهید بدون اینکه نیاز باشد تعداد ساعات زیادی را در دوره زمانی بزرگتر مشغول باشید. ۳- مدیریت زمان شخصی مدیریت زمان شخصی بخش قابل ملاحظه‌ای از زمان روزانه را صرف می‌کند. مهارتهای مدیریت زمان شخصی در عمل دارای اشکالاتی هستند. اولویت‌بندی اهداف شخصی می‌تواند خیلی مشکل باشد زیرا باید نسبت به فعالیت‌های اولویت‌دار، در دسته دوم از اهمیت قرار گیرند. این بخش به شما کمک می‌کند که اهداف شخصی خود را اولویت‌بندی کنید بطوری که در برنامه شما قرار گیرند. شما روش «فقط بگو نه» را یاد می‌گیرید که به شما در سبک کردن زمانبندی کمک می‌کند. این بخش همچنین چگونگی ایجاد وقت برای فرزندان و دیگر افراد مهم برای شما را مورد بررسی قرار می‌دهد. ۳-۱- فقط بگو «نه» در زندگی شخصی خود معمولاً با گفتن کلمه «نه» مشکل داریم. این موضوع موجب بیشتر تناقضات در وقت ما می‌شود. به خاطر اکراه طبیعی در گفتن نه، اغلب احساس تعهد نسبت به دوستان و خانواده خود داریم. آموزش به خود در استفاده از ابزار ارزشمند نه گفتن در تشخیص اهمیت اولویت‌های

شخصی ضروری است. چندین روش برای نه گفتن به صورت غیرمستقیم وجود دارد بطوری که دوستان و خانواده خود را نرنجانید. یک ذهن خلاق معمولاً قادر خواهد بود از شرایطی که با اولویت موجود وی تناقض دارند خلاصی یابد. اما عذر و بهانه همیشه ضروری نیست. اشکالی ندارد که با افراد رو راست بود و واقعیت را گفت. به افرادی که تقاضای اختصاص وقت را از شما دارند بگویید که شما مسئولیت‌هایی به عهده دارید که امکان برآوردن تقاضای آنها را فراهم نمی‌آورد. شما متعجب خواهید شد که می‌بینید که به چه سادگی روش مستقیم پذیرفته می‌شود. ۳-۲- اهداف شخصی ۳-۲-۱- هدفگذاری کنید وقتی بتوانید به صورت مؤثرتر «نه» بگویید، وقت بیشتری برای تخصیص در دست‌یابی به اهداف شخصی خود دارید. اهداف، حوزه خیلی مهمی از مدیریت زمان شخصی هستند. اهداف به ما کمک می‌کنند که از طریق ایجاد کار برای ما و اجازه تمرکز بر تلاش‌هایمان، زندگی خود را سازماندهی کنیم. هنگام هدفگذاری خیلی مهم است آنها را واقعی و قابل دستیابی تعریف کنیم. با تنظیم اهداف از پیش، به خود اجازه می‌دهید که یک مسیر استراتژیک به سمت دستیابی به اهداف را برنامه‌ریزی کنید. اهدافی تعریف کنید که به سادگی قابل دستیابی باشند. وقتی به اهداف تعریف شده رسیدید، برای هدفی که مشکل‌تر است اقدام کنید. این فرایند را ادامه دهید تا اینجا که احساس کنید که اهداف شما نه آسان و نه دور از دسترس هستند. این فرایند کند است اما به شما کمک می‌کند که یاد بگیرید چگونه به صورت موفقیت‌آمیز به اهداف خود دست یابید. نباید انتظار داشته باشید که تمام انتظاراتتان یک شبه برآورده شوند چرا که یک فرایند تدریجی است. ۳-۲-۲- اهداف خود را اولویت‌بندی کنید وقتی اهداف خود را تنظیم کردید، باید آنها را اولویت‌بندی کنید. وقت گذاشتن و اولویت‌بندی اهداف در مدیریت زمان شخصی مؤثر حیاتی است. خیلی از ما از این مرحله می‌پریم اگر چه دوباره مجبور می‌شویم که برگردیم. اهداف را به صورت روشن تعریف کنید و مشخص کنید که آنها چه هستند و چه اهمیتی دارند. اهدافی که اهمیت کم دارند می‌توانند به تعویق بیافتند. اجازه دهید اقلامی که به توجه بیشتر نیاز دارند ابتدا انجام شوند. شما می‌توانید یک فهرست از کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید و به هر یک از اقلام به نسبت اهمیت عددی اختصاص دهید یا اینکه فهرستی از اهداف اولویت‌بندی شده تهیه کنید. پیتر دراکر می‌گوید که «انجام دادن کارهای درست مهمتر از انجام درست کارهاست». اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پارتو، قانونی در اولویت‌بندی دارد. قانون پارتو می‌گوید که تقریباً ۸۰ درصد نتیجه مورد نظر از بیست درصد تلاش‌هایی حاصل می‌شود که انجام می‌دهیم. برای اینکه کارهای خود را به صورت مؤثر اولویت‌بندی کنید، باید بیست درصد مهم را جدا کنید. وقتی کارهای مهم تعیین شدند شما می‌توانید بر اقداماتی تمرکز کنید که بیشترین نتیجه مورد نظر را حاصل می‌کنند. هنگام تحلیل چگونگی گذراندن اوقات خود (بخش ۲-۱) متوجه خواهید شد که خیلی از اوقات شما صرف کارهای کوچک و ناچیز می‌شود. به همین دلیل توان شما صرف حوزه‌های اصلی و حیاتی که نیازمند تلاش بیشتر هستند نمی‌شود. قانون پارتو را برای اولویت‌بندی به کار برید و خواهید دید که زمان و اهداف تحقق یافته شما بیشتر خواهند شد. ۳-۳- تعلل وقتی زمان مناسب صرف هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، می‌توانید کارهای مورد نیاز هر روز را تعیین کنید. اگر کارها را در زمان موعد آنها انجام ندهید غیر مؤثر عمل کرده‌اید. تعلل چیزی است که اکثر ما با آن درگیر هستیم. اغلب نمی‌توانیم به کل نتیجه مورد نظر دست یابیم زیرا به خاطر تعلل استرس به ما چیره می‌شود. با تعداد زیادی از کارهای انباشته شده بر روی هم، سخت است که در انجام کارها تعلل نکنیم؛ خصوصاً برای کارهای بزرگتر که به زمان بیشتر از آنچه که شما دارید نیاز دارند. وقتی با کار بزرگی روبرو می‌شوید آن را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید. تقسیم کار به کارهای کوچکتر این امکان را فراهم می‌آورد که اجزاء کوچکتر را بدون اضطراب انجام دهیم. بزودی در خواهید یافت که با انجام کارهای تقسیم شده، کل کار بزرگ انجام شده است. ۳-۴- مزاحمت کمال‌گرایی وقتی هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، باید از چندین مسئله فرعی که بروز می‌کنند جلوگیری کنید. یکی از این مسائل تمایل شخص به کمال‌گرا بودن است. این نوع رویکرد می‌تواند تأثیر زیادی بر مدیریت زمان شخصی داشته باشد. توجه غیر ضروری به جزئیات باعث می‌شود که دیگر کارها را به تأخیر بیاندازید. ناتوانی در پاداش دادن به خودمان

برای کارهایی که انجام داده‌ایم مسئله دیگری است که با آن روبرو هستیم. وقتی کاری را انجام دادید، شما باید به خود پاداش دهید. پاداش دادن به خود راهی برای ایجاد تعادل بین کار و تفریح است. اگر بتوانیم یاد بگیریم که بین کار و تفریح تعادلی برقرار کنیم زندگی سالم‌تر و شادتری خواهیم داشت. ۳-۵- وقت گذاشتن برای همسر زندگی شخصی شامل چندین حوزه متفاوت است که باید در نظر بگیریم. یکی از این حوزه‌ها وقتی است که با همسر خود می‌گذرانیم. این وجهی حیاتی از مدیریت زمان شخصی ماست زیرا خیلی از احساسات ما آن را دیکته می‌کنند. افرادی که وقت کافی برای همسرانشان تخصیص نمی‌دهند به خاطر دلایلی روابط خود را پرتنش درمی‌یابند که می‌شد از آنها جلوگیری کرد. اغلب همسر خود را در انتهای فهرست اولویت قرار می‌دهیم زیرا عادت کرده‌ایم فرض کنیم که به دلیل برنامه فشرده کاری، همسر ما عذر ما را می‌پذیرد. چندین روش برای افزایش مدت زمان بودن با همسر وجود دارد. اگر مدت زمان کافی با همسرتان نیستید زمانهایی را برای تنها بودن با وی تخصیص دهید و با هم برای تماشای فیلم یا صرف شام بیرون بروید. روش دیگر رفتن به خرید با یکدیگر است. ۳-۶- کارهای مربوط به خانه هر خانه تعداد زیادی کارهای متفاوت دارد که باید انجام شوند. این مسئولیت‌ها می‌توانند بار زیادی بر ما وارد کنند اگر برنامه‌ریزی نشوند. با تعداد بسیاری از اولویت‌ها در زندگی پیچیده امروزی، بیشتر مردم نمی‌توانند وقت اضافه برای انجام کارهای خانه پیدا کنند. از آنجایی که خود نمی‌توانید همه این کارها را انجام دهید، اگر امکان داشته باشد آنها را به فرزندانتان تفویض کنید. ۳-۷- وقت گذاشتن برای فرزندان همه قبول دارند که قراردادن فرزندان در اولویت‌های بالا همیشه ساده نیست. فرزندان وقت قابل ملاحظه‌ای از شما می‌گیرند و لازم است که دیگر اولویت‌ها را همراه با این موضوع برنامه‌ریزی کنید. می‌توانیم وقت خود را با فرزندان بگذرانیم در حالیکه به اتفاق آنها کارهای خانه را انجام می‌دهیم. بچه‌ها از مسئولیت لذت می‌برند و قادرند که برخی کارهای خانه را انجام دهند. خیلی از مسئولیت‌های داخل و خارج از خانه وجود دارد که شما به عنوان یک خانواده می‌توانید آنها را با هم انجام دهید در حالی که با هم هستید. انجام برخی از کارهای خانه توسط فرزندان، استرس شما را کاهش می‌دهد. تفویض مسئولیت به فرزندان در سنین کودکی برای آنها سودمند است و مهارتهای مدیریتی آنها را برای سال‌های بعد افزایش می‌دهد. نقش شما به عنوان یکی از والدین فرزندان، فشار روحی و جسمی در مراقبت از آنها را به دنبال دارد. شما باید به اتفاق فرزندان به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که این زمانها به حداقل برسند. شما می‌توانید به فرزندان خود توضیح دهید که باید کارها و برنامه‌هایی را انجام دهید و انجام ندادن آنها باعث می‌شود که به اهداف خود نرسید. فرزندان خیلی اهمیت دارند ولی باید به حجم دیگر کارها و مسئولیت‌ها توجه داشته باشید. ۳-۸- مدیریت میز کار آخرین و مهمترین وجه مدیریت زمان شخصی که مورد بحث قرار می‌گیرد مدیریت امور دفتری شخصی است. میز کار مهمترین چیزی است که همواره باید روزآمد نگاه داشته شود. برای موفق بودن، این موضوع باید جزو اولویت‌های بالای شما قرار گیرد. بدین منظور ابتدا باید میز خود را سازماندهی کنید. با داشتن یک میز مرتب و تمیز شما می‌توانید بهتر کارهای انجام نشده خود را پیدا کنید. وقتی کاغذهای شما مرتب شده باشند می‌توانید کارهای مربوط به آنها را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کرده و جداگانه هریک را انجام دهید. روشی که اتاق کار خود را براساس نیازها ترتیب می‌دهید کلید خبره شدن در انجام کارهایتان است. حتی اگر نیازهای شما در پایین‌ترین حد لازم باشند، اقلام خاصی وجود دارند که به موفقیت شما کمک می‌کنند. اول باید بدانید که به چه مقدار فضا برای بایگانی و ذخیره احتیاج دارید. نباید اسناد و مدارک را روی هم بر روی میز انباشته کنید چرا که باعث می‌شود نتوانید به کارهای مالی و دفتری خود در زمان لازم بپردازید. از میزهای دارای چند کشو و فایل‌های بایگانی می‌توانید استفاده کنید. متخصصین اعتقاد دارند که باید از یک صندلی مناسب استفاده کرد. نوع صندلی انتخابی باید بگونه‌ای باشد که به شکل مناسب درآن جای گیرید. یک صندلی خوب طراحی شده باید قابلیت تنظیم داشته باشد بگونه‌ای که با اندام شما تطابق یابد و این امکان را فراهم آورد که هنگام کار کردن موقعیت راحتی داشته باشید. پس از تنظیم، باید پشت شما را نگه دارد و فشار وارده بر شانه‌ها، گردن و دستها را کاهش دهد. مطمئناً در این شرایط شما بهتر می‌توانید

بر کـار خود تمرکز کنیـد. بیشتر مـا به میزان روشـنایی اطراف خود توجه نمی‌کنیم. روشـنایی منـاسب، کـارایی را بالا می‌برد. سـطح متفاوتی از روشنایی برای کارهای متفاوت لازم است. هنگام خواندن مدارک و نامه‌ها نور باید به قدر کافی باشد تا به چشمان خود فشار وارد نکنیـد. اما هنگام کار با کامپیوتر نور بایـد به قـدری باشد که انعکاس‌ها و درخشـندگی‌ها به حداقل برسـند. ابزار غیر فنی زیادی وجود دارنـد که می‌توانیـد در زنـدگی شخصـی از آنها اسـتفاده کنیـد. از یک تقویم دیواری با جدول‌بنـدی درشت اسـتفاده کنید. بدین شکل می‌توانید کل روزهای ماه را ببینید. حتماً دفترچه تلفن داشته باشید. از نرم‌افزارهای کامپیوتری نیز می‌توانید استفاده کنید. ۴- مدیریت زمان و کسب وکار محیط کسب و کار امروز را می‌توان با رقابت شدید و سخت آن توصیف کرد. در هر ثانیه از روز اختراعات جدیدی صورت می‌پذیرد و روش‌های سنتی، طول عمر کوتاهتری پیدا می‌کنند. خبر تازه امروز، یک خبر قدیمی در فردا محسوب می‌شود و کسانی که با تغییرات پیش نرونـد عقب خواهند ماند. شـما باید از تمام منابع موجود خود اسـتفاده کنید تا با زمـان پیش رویـد. بزرگترین مانع موفقیت در این بازار، زمان است. با ساعات نامحـدود روزانه می‌توانستیم سـرعت کار را به انـدازه رضایت‌بخش پایین بیاوریم. متأسـفانه زمان چیزی است که بشر نمی‌تواند آن را کنترل کند. به خاطر این شرایط غیرقابل کنترل، باید بـا زمان کار کنیم. درک محـدودیت‌های حاصل از زمان و منافع مـدیریت زمان کمک می‌کنـد با زمان کار کنیم نه اینکه در مقابل آن قرار گیریم. روشی که شما زمان خود را استفاده می‌کنید تعیین‌کننده موفقیت شماست. با این حال، فلسفه مدیریت زمان از فردی بـه فرد دیگر متفـاوت اسـت و مـدیریت زمـان برای شـما بایـد بگـونه‌ای باشـد که بـا کـار شـما مطـابقت داشـته باشـد. در این بخش رهنمودهایی ارائه می‌کنیم که به شـما در شروع سفر در مدیریت مؤثر زمان کمک خواهند کرد. این رهنمودها را به دقت بخوانید و آنها را بگونه‌ای تطبیق دهید که نیاز شما را برآورده کنند. ۴-۱- مدیریت زمان در کار رهنمودهای کلی که قبلاً گفته شد می‌توانند در محل کار شما به کار روند. این رهنمودها مواردی شامل تحلیل روش گذراندن وقت، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی است. ۴-۲- کار درست را در زمان درست انجام دهیـد حتی با مـدیریت مؤثر زمان هم در خواهیـد یافت که همیشه نمی‌توان هر کاری را سر وقت انجام داد. اما کارهایی وجود دارنـد که بایـد سـر وقت انجام شونـد و کارهایی نیز هسـتند که می‌توان به تأخیر انـداخت. بر اسـاس رهنمودهـای عمومی مـدیریت زمـان، یک فهرست اولویت‌بنـدی شـده از کارها بایـد تهیه کنیـد. در سراسـر روز کارهایی از فهرست را انجـام دهیـد که بیشترین اولویت را دارنـد. این کـار خیلی ساده است و به یک متـدولوژی خاص نیاز نـدارد در حالی که خیلی از ما کار درست را در زمان درست انجام نمی‌دهیم. انجام کارها براساس اولویت کمک می‌کنـد که کارها را خوب مدیریت کنید. ۴-۳- قبل از ترک دفتر فهرست کارهای فردا را مرور کنید فهرست کار را بررسـی کنید و کارهای انجام نشده را تعیین کنید. کارهای انجام شـده را پاک کنیـد و کارهای انجام نشـده را اولویت‌بندی کنید. هنگام اولویت‌بندی موضوعات اصـلی، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید. برای مثال، اگر فاز دوم پروژه در دست را آغاز می‌کنید مسـتندات تعریف آن فاز را مطالعه کنیـد. این کار باعث می‌شود اقـداماتی را که برای فاز دوم باید انجام دهید بیاد آورید. اگر با چند نفر کار می‌کنید، با آنها در مورد کار فردا صـحبت کنیـد و مطمئن شویـد که هریک می‌داننـد فردا چه کاری باید انجام دهند. ۴-۴- ساعات اوج کاری خود را پیـدا کنید با اسـتفاده از رهنمودهای ارائه شده در بخش ۲، تعیین کنیـد که در ساعات مختلف روز چه احساسـی دارید. این تمام تحقیقی است که نیاز داریـد تا بتوانیـد ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید. ساعاتی که بیشترین انرژی را داشـته‌اید، انگیزش بالا داشـته‌اید و تماماً متمرکز به کارتان بوده‌اید را بشمارید. این ساعات زمانی هستند که در آن باید مشکل‌ترین کارهایتان را انجام دهید. از مزایای ساعت اوج کاری اسـتفاده کنید. ۴-۵- از جلسات حـداکثر اسـتفاده را ببریـد برای برگزاری جلسه چهار نکته را باید در نظر بگیرید. اولین نکته این است که جلسه را هنگـامی برگزار کنیـد موضوع آن اتفـاق افتاده باشـد. جلسات دوره‌ای اغلب نیاز نیست اما اگر این زمـان را تخصـیص دهیـد بـا بحث‌هـای مختلف پر می‌شود. بنابراین جلسات را براساس نیاز تشـکیل دهیـد نه براساس قاعـده. دومین رهنمود برای تشـکیل جلسه تنظیم دسـتور جلسه است. دسـتور جلسه بایـد هـدف جلسه و حوزه بحث را نشان دهـد. حوزه‌های بحث

باید اولویت‌بندی شوند. جلسات ساخت‌یافته افراد را بر موضوع مورد بررسی متمرکز می‌کنند. این کار منجر به جلسات کوتاه‌تر و پربارتر می‌شود. توزیع دستور جلسه در زمان مناسبی پیش از تشکیل جلسه، به افراد این امکان را می‌دهد که خود را برای جلسه آماده کنند. این اقدامات باعث می‌شود که جلسات شما مؤثرتر و آموزنده‌تر شوند. سومین رهنمود برای تشکیل جلسات تنظیم دقیق زمان جلسه است. ساعت تشکیل جلسه تأثیر زیادی بر خروجی جلسه خواهد داشت. برای مثال، اگر شما می‌دانید که افرادی در جلسه هستند که تمایل دارند جلسه را بیش از زمان در نظر گرفته شده ادامه دهند، زمان جلسه را برای پیش از نهار یا برای ساعت پایانی روز تنظیم کنید. این باعث می‌شود افراد انگیزه بیشتری برای تمرکز و توجه داشته باشند. نکته چهارم این است که جلسات را در ساعات غیرمعمول برگزار کنید اگر با تأخیر و کندی روبرو می‌شوید. ۴-۶- به صورت مؤثر تفویض کنید تفویض زمان بیشتری ایجاد می‌کند. اما این کار همیشه به سادگی قابل انجام نیست. در حقیقت خیلی از افراد با تفویض کارها مشکل دارند. این به چند دلیل رخ می‌دهد. گاهی اوقات توضیح انجام یک کار به فرد دیگر بیش از انجام کار توسط خود طول می‌کشد. اما اگر آینده‌نگر باشید متوجه می‌شوید که اگر یک وقت اضافی صرف کنید می‌توانید در آینده نیز کار مورد نظر را تفویض کنید. دلیل دیگر عدم تفویض کمال‌گرایی است. وقتی تفویض می‌کنید به افراد اجازه می‌دهید که اشتباه کنند. اگر شما تحمل تصحیح اشتباهات را داشته باشید آنگاه افراد بیشتری یاد می‌گیرند که کار مورد تفویض را به صورت مناسب انجام دهند. دلیل آخر عدم تفویض ترس از کاهش قدرت است. این وجه از تفویض چیزی است که همه ما با آن روبرو خواهیم بود. به چیزی که از تفویض بدست می‌آورید فکر کنید نه به چیزی که از دست می‌دهید. وقتی توانستید بر ترس‌های خود از تفویض کردن غلبه کنید باید یاد بگیرید که چگونه به صورت اثربخش تفویض کنید. ابتدا تعیین کنید که چه چیزی باید تفویض شود. به فهرست اولویت‌بندی شده کارها نگاه کنید. این فهرست در تعیین کارهای نیازمند تفویض کمک می‌کند. سپس افراد توانا و مشتاق انجام کار انتخاب شده برای تفویض را انتخاب کنید. بیاد داشته باشید که کل کار را تفویض کنید. کار و چیزی که مورد انتظار است را توضیح دهید. قدم بعدی این است که اجازه دهید فرد کار را انجام دهد. کار را در زمانهای از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار دهید. دائماً بالا سر کار نایستید زیرا این کار فقط عملکرد را کاهش می‌دهد. ۴-۷- میز خود را مرتب کنید فردی که روی میز شلوغ و درهم برهم کار می‌کند به طور متوسط روزی یک ساعت و نیم دنبال چیزهای خود روی میز می‌گردد. عامل اصلی به هم ریختگی روی میز، کاغذ است. کاغذها باید دسته‌بندی و بایگانی شوند، یا به دیگر همکاران مربوط داده شوند یا دور ریخته شوند. نیازی نیست که انبوهی از کاغذ به مدت نامحدود روی میز باشد. بعد از مرتب کردن روی میز به سراغ کشوها بروید. مرتب کردن میز کافی نیست، هر روز آن را تمیز کنید. مرتب نگهداشتن میز هفت ساعت و نیم به هفته کاری اضافه می‌کند. ۴-۸- روش‌ها را مناسب خود تطبیق دهید توجه به این نکته مهم است که رهنمودهای ارائه شده در این مقاله کلی هستند. این رهنمودها نقطه شروعی برای توسعه سیستم مدیریت زمان است. برای مدیریت موفق زمان، باید یک سیستم مدیریت زمان مناسب خود طراحی کنید. منبع: www.mgtsolution.com{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"} Time management Developing time management skills is a journeythat may begin with this Guide, but needs practice and other guidance along the way. One goal is to help yourself become aware of how you use your timeas one resource in organizing, prioritizing, and succeeding in your studiesin the context of competing activities of friends, work, family, etc.First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study timeAbout ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless?Some learners need more frequent breaks for a variety of reasonsMore

difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignmentsWhen studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distractionsto maximize concentration Use your time wiselyThink of times when you can study "bits" as when walking, riding the bus, etc. Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class(Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course eventsPapers, presentations, tests, etc. Try the University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your scheduleto meet both your academic and non-academic needs Effective aids: Create a simple "To Do" listThis simple program will help you identify a few items, the reason for doing them, a timeline for getting them done, and then printing this simple list and posting it for reminders. Daily/weekly plannerWrite down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your scheduleFirst thing in the morning, check what's ahead for the dayalways go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term plannerUse a monthly chart so that you can plan ahead.Long term planners will also serve as a reminder to constructively plan time for yourself لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

مدیریت زمان و اهمیت آن در کتابداری

... Time management مـدیریت زمـان بر دو نکته مهم تاکیـد دارد. اول افزایش کـارایی و دیگری کارآمـد بـودن در دوره زمـانی محـدود چکیـدهامروزه که همزمـان بـا افزایش نیازهای اطلاعاتی و تقاضاهای فنی، با کاهش سـرمایه و نیروی انسانی مواجه هستیم، برنامه ریزان در کنار مدیریت بودجه، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت تولید و ... ، مدیریت زمان را نیز مورد توجه قرار داده انـد مقاله حاضـر بر آن است تا جنبه های مختلف مـدیریت زمان و کاربرد آنها در حرفه کتابـداری و اطلاع رسانی را بررسـی کنـد. کلیـد واژه ها: مدیریت زمان، Time management مقدمهمـدیریت زمان بر دو نکته مهم تاکیـد دارد. اول افزایش کارایی و دیگری کارآمـد بودن در دوره زمانی محـدود. این دو مقوله تفاوت هایی نیز با هم دارنـد. به این صورت که کارآیی به معنی انجام درست یک کار است، در صورتی که کارآمد بودن به معنای انجام کار درست است. به عبارت دیگر کارآیی به معنی یافتن بهترین راه برای انجـام کـاری خاص بوده و کارآمـدی یا تاثیرگـذاری به مفهوم درنظرگرفتن یک سلسـله وظایف، اولویت بنـدی و انتخاب مهمترین آنهاست. این دو از اصول مدیریت است که کتابداران نیز باید همواره مدنظر داشته باشند.از آنجا که کتابخانه ها موسساتی انعطاف پـذیر هسـتند و اکثر مراجعان آن نیز پیش بینی نشده و دارای نیازهای متنوعی هسـتند، لذا چالش های مدیریتی در این حرفه ایجاد می شود که در حرفه های دیگری که زمان و ارباب رجوع جزء یک جدول از پیش تعیین شده اند کمتر مشـکل ساز است، از این رو که این چـالش ها می توانـد ناکامی را افزایش داده و موجب کـاهش رضایت از طرز کار شونـد انتخاب راهکارهای مناسـب برای مدیریت زمان می تواند زندگی حرفه ای را با افزایش بهره وری، پربارتر سازد.آیا کتابخانه ها می توانند بدون هیچ افزایشی در امکانات – و در بسـیاری از موارد با کاهش آن – خـدمات کارآمـدتر و موثرتری را ارائه دهنـد؟پاسـخ این پرسـش اسـتفاده بهینه از

زمان است. مدیریت زمان هم برای اشخاص و هم برای سازمان ها سودمند است، به این شکل که از سویی تجربه های مثبت در این زمینه احساس اعتماد به نفس اشخاص را افزایش می دهد و از سویی دیگر هم سازمان ها از افزایش بهره وری و خدمات سود می برند. این یک خودگردانی نیروبخش است که می تواند تا حدود زیادی نیازهای جاری و آینده استفاده کنندگان را برآورده سازد و ارزشمندی زمان محدود را افزایش داده آنرا پربارتر سازد. لذا کتابداران نیز باید محیط ها و شرایط را به خوبی تحلیل نموده و شایسته ترین اولویت ها را انتخاب کنند. راهکارهای مدیریت زماندر مقابل صرف وقت برای کارهای مفید، سپری شدن زمان برای کارهای بی اهمیت نیز وجود دارد که از آن به هدر رفتن وقت یاد می شود. البته منظور از کارهای بی اهمیت کارهای عبث نیست بلکه میز ان اهمیت آنها نسبت به انجام دهنده آنها سنجیده می شود. برخی از کارها جزء امور روزمره و غیرقابل چشم پوشی می باشند، اما انجام آنها نیاز به تخصص زیادی ندارد و اگر متخصصان به انجام این امور بپردازند، زمان مفیدی را که می تواند صرف امور مهمتر و بنیادی تر شود از دست خواهند داد. ممکن است این مدت زمان هدر رفته درصد قابل توجهی را شامل شود که باید سنجیده شده و عوامل موثر بر این اتلاف وقت کشف شود. همه کتابداران به ویژه در رده های مدیریتی با استفاده از ترفندهای مدیریت زمان که به طور خلاصه؛ اولویت بندی، در نظرگرفتن اهداف و تفویض اختیارات می باشد، می توانند اوقات خود را به خوبی اداره کنند.پژوهشگران مختلف با استفاده از روش پرسشنامه و مشاهده عوامل مهم اتلاف وقت را شناسایی کرده و آنها را به صورت زیر معرفی کرده اند: ۳. تماسهای تلفنی ۲. تخمین غیرواقعی زمان ۱. جلسات ۶.اطلاعات ناکافی، نادرست و با تاخیر ۵. ناتوانی در گفتن نه. ۴. ملاقات های سرزده ۹. میز به هم ریخته و فقدان نظم شخصی ۸. فقدان یا عدم وضوح ارتباط با ساختارها ۷. بحرانهای(شخصی و اداری) اگر اشخاص و سازمانها این عوامل را شناسایی کرده و آنها را بسنجند می توانند درصد معناداری از زمان را ذخیره نموده و در مدت زمان مشابه کار بیشتری را انجام دهند. به طور کلی تدابیری برای کنترل بهینه زمان وجود دارد که با به کار بستن آنها می توان عوامل هدردهنده را تحت کنترل خود درآورده، موجب بهره برداری هرچه بیشتر از زمان شد. این تدابیر عبارتند از:۱. ماشینی کردن سیستم هاکتابخانه ها فعالیت های متنوع و بسیاری را تحت پوشش خود دارند که با مرور زمان بر حجم و نوع فعالیتها افزوده می شود. لذا کنترل این امور به روش دستی بسیار وقت گیر و طاقت فرساست. ماشینی کردن و رعایت اصول مکانیزه در بسیاری از امور می تواند مددکار کتابداران بوده و میزان زیادی از وقت آنها را جهت رسیدگی به امور تخصصی تر ذخیره کند. اما الکترونیکی کردن هم بایست همراه با شرایطی باشد که در صورت تحقق آنها، هدف مورد نظر به انجام می رسد. شرط اول اینکه هر سیستم تازه ای به عنوان مکمل، به آموزش نیاز دارد. ماشینی کردن در بخشهای خدمات فنی و عمومی کارکردهای عمده ای دارد. لذا آموزش مداوم کارمندان و مراجعان علاوه بر افزایش مهارت در به کارگیری از این سیستم ها برای کتابدار، باعث کاهش مراجعه ارباب رجوع برای مسائل ابتدایی به او نیز شده و زمان مفیدی را برای آنها ذخیره می کند. دومین شرط تاثیرگذاری مکانیزه کردن اطمینان به صحت کار ماشین است لذا اگر کتابداران در کنار سیستم ماشینی، بازهم از روشهای دستی برای تکمیل کار خود استفاده کنند، در این صورت ماشینی سازی هم می تواند به یکی از عوامل اتلاف وقت تبدیل شود. بنابراین سلامت سیستم ها عامل مهمی برای رسیدن به این هدف می باشد.۲. جلساتجلسات و کمیته های کاری جزء برنامه های مدیریتی است که با هدف بهره دهی و بهره وری تشکیل می گردد. اما نادیده گرفتن برخی از عوامل باعث می شود که تشکیل جلسات به عنوان یکی از عوامل اتلاف وقت شناخته شوند. در عین حال برای ایجاد وضعیتی که جلسات نیز تا حد امکان کارآمد و کارآ برگزار شوند ترفندهایی وجود دارد:الف. تیم های جلساتی مشخص بوده و حتی المقدور در زمینه تخصص برگزار شود.ب. جلسات از پیش برنامه ریزی شده و موضوعات آن مشخص شود.ج. افراد تیم را بایست پیشاپیش از صورت جلسه مطلع ساخت.د. جلسات در زمان معین آغاز شده و پایان پذیرد.ه. بر مواد صورت جلسه متمرکز شده و اهداف، کاملا در نظر گرفته شود.و. زمان و موضوع جلسه بعد مشخص شده و یادداشت گردد.با مدیریت دقیق جلسات می توان مقدار زمان صرف شده در

جلسات را کاهش داد و در عین حال توانمندی بالقوه اش را جهت نیل هرچه سریعتر به اهداف افزایش داد.۳. تفویض وظایفاز آنجایی که امور غیرتخصصی یا کم اهمیت زمان زیادی از وقت کتابدار متخصص را به خود مشغول می دارد، لذا این مشکل با عبارت" بیشترین کوشش و تخمین زمان غیر واقع گرایانه "مطرح می شود، چرا که این امور در تخمین زمان نادیده گرفته می شوند و در نهایت، شخص برای رسیدن به هدف خود دچار کسری وقت می گردد. مدیران می توانند بسیاری از امور خود را به زیردستان یا افراد ماهر دیگر انتقال دهند یا حتی با آموزش دیگران و واگذاری برخی از امور به دیگران، فرصت بیشتری جهت انجام فعالیت های حرفه ای داشته باشند. این انتقال وظایف منفعتی دوسویه هم برای مدیر و هم برای زیردستان به دنبال دارد. به این نحو که با درگیر کردن اعضای زیردست در امور و انتقال مهارت هایشان به ایشان ظرفیت های کاری آنان را افزایش داده و از سویی دیگر مدیر مجال می یابد تا به اولویت های بالاتر رسیدگی کرده و بهره دهی سازمان را افزایش دهد. از این رو تفویض وظایف، ابزاری قوی جهت رشد شخصی و حرفه ای گروه هاست. از آنجایی که وقفه هایی از قبیل تماس های تلفنی و ملاقات کنندگان سرزده (بدون هماهنگی از قبل) از عوامل تلف کننده وقت شناخته می شوند تفویض وظایف، این امور را نیز می تواند شامل شود و وی باید این وقفه ها را مدیریت کند و به این ترتیب بسیاری از این انقطاع ها می توانند کنترل شده یا در زمانی مقتضی برنامه ریزی شوند.۴. آموزش مداومبراساس قانون پنجم رانگاناتان که می گوید": کتابخانه اندام واره است زنده و پویا "همگی آگاهیم که این اندام واره پویا هر روزه با مسائلی تازه رودر روست لذا بکارگیری و استفاده از آنها مستلزم آموزش است این آموزش دوسویه است از سویی برای کتابداران و از سویی دیگر برای مراجعان.همگام با تمام تغییرات، کتابداران باید به دانسته های خود بیافزایند و گام به گام با تحولات روز پیش روند و خود نیز اشاعه دهنده اطلاعات باشند تا مراجعان هم، با فراگیری آنها تا حد زیاد خودکفا شده و اموری از قبیل جستجو کردن، یافتن اطلاعات در مخزن و استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی را بدون اتکای به کتابدار انجام دهند. البته اینها مستلزم آموزش مداوم در دوره های زمانی خاص مانند قبل از شروع ترم یا یک دوره کاری است که باید در کتابخانه های مختلف به انجام رسد. تهیه راهنمای مخزن و همچنین شیوه های استفاده از منابع و تجهیزات و روش های جستجوی اطلاعات نیز خود در زمره آموزش به صورت کتبی می باشد که می تواند از مراجعه مستقیم مراجعان برای امور غیر تخصصی به کتابدار کاسته، و در نتیجه زمان ذخیره شده کتابدار را برای رسیدگی به امور تخصصی افزایش دهد.۵. ایجاد نظم شخصی و کاریمسائل مربوط به کتابخانه تنوع بسیاری دارد و امور زیادی را شامل می شود، هر شخص، علاوه بر تخصصی کردن امور، در حیطه کاری خود نیز باید از نظمی مدون تبعیت کند. ایجاد نظم در امور به چندین صورت می تواند یار کتابدار در انجام امور محوله باشد. اول اینکه شخص در پی یافتن هرچیزی به آسانی به آنها دست یابد و نیازی به جستن با مدت طولانی نداشته باشد. دیگر اینکه امور آنقدر واضح و روشن باشند که دیگران هم بتوانند در نبود فرد برخی از کارهای او را به انجام رسانند و از انبارشدن کارها جلوگیری کنند.۶. اولویت بندی امورتکالیف، دستورالعمل هایی هستند که اهداف بلندمدت و کوتاه مدت مسئولین را مشخص می کنند. این اساس نامه جزء اصلی مدیریت زمان نیز بوده که دید وسیعی از امور را بدست می دهد تا اشخاص اولویت های خویش را انتخاب کرده، آنها را به ذهن سپرده، و در موردشان برنامه ریزی کنند و در پایان آن چیزی را انجام دهند که بیشترین اهمیت را دارد. استیفن کاوی[۱] در کتاب خود ماتریسی در چهار مربع را برای دسته بندی کارهای روزانه ارائه می دهد: مربع IIغیرفوری / مهم مربع Iفوری / مهم مربع IVغیرفوری / غیر مهم مربع IIIفوری / غیرمهم الگوی کاوی از ابزارهای مهم برای مدیریت زمان است که به برقراری اولویت ها و ایجاد رضایتمندی از فعالیت هایی تاکید دارد که در مدیریت زمان بسیار مهم است. داشتن بیانیه ای مدون، ایجاد اهداف و طرح ریزی براساس این اولویت ها می تواند به مردم کمک کند تا انتخاب درستی در مدیریت زمان خویش داشته باشند. ویژگی هر یک از مربع ها به شرح زیر است:مربع Iاین مربع امور فوری و مهم را تحت پوشش دارد که شخص را دچار بحران های ذهنی می کند و متاسفانه بیشتر مردم زمان زیادی از وقت خویش را در امور مربوط به مربع I سپری می کنند.

این مربع معمولا۔ اموری را در برمی گیرد که از نـاتوانی کتابـدار در گفتن" نه "ایجـاد می شونـد یا تماس های تلفنی یا حضوری را شامل می شود که کتابدار مسئول یا متخصص باید به دیگران واگذار نماید.مربع IIبرای متخصـصان این مربع بهترین جایگاه برای گذرانـدن وقت است چرا که این فعـالیت هـا امور مهم و موثری هسـتند که بر اولویت ها تاثیر گـذار است. هـدف مـدیریتی مربع II اداره موثر زندگی است که به ضـرورت، به اندازه فوریت، بها داده می شود و بر آن متمرکز می گردد. لذا اشخاص زندگی خود را بر طبق فعالیت هایی که برایشان پرمعنی و ارزشـمند است، تنظیم می نمایند. در این مربع مردم کوشـش های آگاهانه خود را صرف اهـداف مهـم کرده و از زمـان خـویش بـه خـوبی اسـتفاده می کننـد از این رو برنـامه ریزی هـای طولاـنی مـدت را مـد نظر قرار می دهند.مربع IIIبسـیاری از مردم نیز زمـان زیـادی از وقت خود را در امور غیر مهم اما فوری می گذراننـد، چرا که به اشـتباه فکر می کنند کلیه امور فوری، مهم هستند. برخی از مکالمات تلفنی می تواند در این گروه جای گیرد.مربع IVهیچیک از فعالیت های مربع IV نه مهم هسـتند و نه فوری، در حـالیکه برخی به آسانی مـدت زمان زیادی را به آنها می پردازنـد. نتیجه گیریامور بسـیاری وجود دارنـد که لازم است یک کتابدار متخصـص آنها را تجربه کند، اما درگیری های متداول و روزمره، آنها را از رسـیدگی به این امور باز می دارد. کتابداران بایستی خود را با تکنیکهای پیشنهاد شده وفق دهند و با توجه به شرایط، موقعیت خود را به نحو مناسب تغییر دهنـد. استراتژی هـای نامبرده، تنها مثالی از تکنیک های ممکن برای مـدیریت زمان به نحو موثر است. اگرچه کتابـداران مشـکلات متداول و مشابهی دارند اما این تدابیر تنها به عنوان یک نمونه از خط مشـی مطرح شده است. از آنجائیکه هر کتابدار منحصر به فرد است لذا خود باید تصـمیم بگیرد که کدام روش بیشترین اسـتفاده از زمان را برایش خواهد داشت.شناسایی عوامل هدر دهنده زمان و دقت در انتخاب راهکارهای شایسـته می توانـد به کتابـداران کمک کنـد تا ارزش زمان خود را بالابرده و رضایتمندی کتابخانه را تامین کنند.منابع ۱.هفت عـادت مردمـان موثر/ استیفن کـاوی.- تهران: هامون، ۱۳۷۶ ۲.Time management for library professionals/ Lisa C. Peterson. School of Information and library Science University of North Carolina at Chepel Hill. http://alexia.lis.uiuc.edu/review.old/۵/peterson.pdf

طرح مطالعاتی مدیریت زمان

... Time management بهینه سـازی سیسـتم شـرکت آبفـای تهران به منظور بهره گیری بهینه از وقت مـدیران محوری مورد مطـالعه؛ پروژه بهینه سـازی مـدیریت زمان در شـرکت آب و فاضـلاب اسـتان تهران اهـداف کلان پروژه عبارت است از:ارائه طریق جهت بهینه سازی سیسـتم شـرکت آبفای تهران به منظور بهره گیری بهینه از وقت مـدیران محوری شـرکتاهداف خرد پروژه عبارتند از:۱- ارائه مـدل مناسب برای بهینه سازی مـدیریت زمان میان مـدیران محوری شـرکت ۲- شـناخت عوامل عوامل سیستمی موثر در اتلاف وقت مدیران محوری شرکت۳- شناخت عوامل فردی موثر در اتلاف وقت مدیران محوری شرکت۴- تجزیه و تحلیل یافته ها و ارائه راه حـل های کلان و خرد برای رفع موانع اسـتفاده بهینه از زمان۵- تدوین برنامه اجرائی پیاده سازی نتایج پروژه در شـرکت شامل سه مرحله : الف: انجماد زدائی و فرهنگ سازی برای وضـعیت جدیـد مدیریت زمانب : ایجاد تغییر و اجرای نتایج پروژهج : انجماد مجدد و تثبیت وضـعیت جدید مدیریت زمان شـناسایی و اولویت بندی عوامل اتلاف وقت مدیران در نهایت از تلفیق نتایج تجزیه و تحلیـل پرسشـنامه و مصـاحبه هـا و نظرات شورای خبرگان، فهرست کامل عوامل به دست آمـد. این عوامل را بر دو مبنا می توان تقسـیم بندی کرد: ۱- کلاـن یـا خرد بودن عوامل ۲- چهـار گروه اصـلی شامـل :- عوامـل مربوط به فرهنگ سازمانی- عوامل مربوط به ساختـار سازمان- عوامل مربوط به منابع انسانی- عوامل مربوط به مـدیریت عوامل کلان و خرد اتلاف وقت مـدیران منظور از عوامل کلان ، مواردی هسـتند که تغییر یا کنترل آنها بدست شـخص مدیر نیست و به کل سیسـتم مربوط می شود (مثال : شفاف سازی سیستم و فرآیند های کاری) . لیکن عوامل خرد ، از آن دسته اند که تغییر یا کنترل آنها تقریبا به طور کامل در دست شخص

مدیر است. (مثال : انجام کارها در دقیقه ۹۰) جدول شماره ۱- الویت بندی عوامل کلان اتلاف وقت ۱- ضعف فرهنگ سازمانی متناسب با استفاده بهینه از زمان۲- نبود آموزش فنون مدیریت زمان برای مدیران۳- ضعف در میزان شایسته سالاری مدیران۴- وجود نیروی انسانی مازاد در شرکت۵- مشکلات طراحی ساختار سازمانی ۶- شفاف نبودن سیستم و فرآیند کاری۷- پیچیدگی های اداری بدلیل اشکالهای آیین نامه و دستور العمل۸- ضعف سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی و مدیران ۹- ضعف فرهنگ کار گروهی ۱۰- کافی نبودن میزان انگیزش کارکنان۱۱- کمبود نیروی انسانی شایسته و توانمند جهت بر عهده گرفتن اختیارات۱۲- صرف وقت برای برنامه های جنبی از قبیل (شرکت در مراسم اختتامیه ، افتتاحیه ، ختم ،...)۱۳- تاکید بر بایگانی تمام مکاتبات و نسخه هایی که بایستی از هر برنامه تهیه شود۱۴- کافی نبودن تمرکز در سیاستگزاری و عدم تمرکز در اجرا جدول شماره ۲- الویت بندی عوامل خرد اتلاف وقت ۱- اثر بخش نبودن ارتباطات انسانی میان مدیران و کارکنان۲- نبود آموزش مسئولین دفاتر در رابطه با وظایف محوله۳- ضعف در انضباط و سازماندهی شخصی مدیران۴- لزوم بهینه سازی کمیت و کیفیت جلسات۵- عدم استفاده از کامپیوتر به جای کاغذ۶- انجام کارها دردقیقه ۹۰۷- عدم هماهنگی بین برنامه های کاری مدیران و مدیریت ارشد۸- نداشتن برنامه زمان بندی اجرایی مکتوب برای انجام کارها۹- کم توجهی به زندگی شخصی مدیران از سوی مدیرت ارشد در مجموع باید گفت که فرآیند طراحی ابزار جمع آوری اطلاعات ، تجزیه و تحلیل آنها و به دست آوردن خروجی نهایی، در مجموع ۲۲ عامل مهم را بدست داد که بر دو مبنا گروه بندی شدند.به نظر می رسد که در بخشهای مختلف شرکت به طور همزمان بایستی اقدامات اطلاحی و رفع مشکل های شناسایی شده صورت پذیرد . بنابراین توصیه می گردد جدول گروه بندی چهار گانه عوامل اتلاف وقت مدیران محوری شرکت آبفای استان تهران (۱- فرهنگ سازمانی ۲- سیستم ساختار سازمانی ۳- منابع انسانی ۴- مدیریت) مبنای کارها قرار گیرد. مشکلات شناسایی شده در فاز قبل در برگیرنده تمامی عوامل کلان و خرد اتلاف وقت مدیران می باشد . در این بخش به روشنی راهکارهای کاهش عوامل اتلاف بیان شده است، همانگونه که ذکر شد ۱۱ راه حل کلان و ۸ راه حل خرد در رابطه با برطرف ساختن موانع بهینه سازی زمان بشرح زیر شناسایی شده اند. (ک-۱) : تقویت فرهنگ سازمانی شرکت در رابطه با استفاده بهینه از زمان – آموزش روش های بهینه استفاده از زمان – تشکیل کمیته « ترویج فرهنگ بهینه سازی استفاده از زمان» متشکل از:- یکی از معاونین یا قائم مقام مدیر عامل – کارشناس ارشد فنی- کارشناس ارشد برنامه ریزی و آموزش جلب مشارکت مدیران در فرهنگ سازی در این رابطه ، شامل: شرکت در سمینارهای سراسری« وقت طلاست » که در سطح استان برگزار شود- اخذ پیشنهادات و اعطای جایزه به بهترین ها تبلیغ مستمر برای فرهنگ سازی – چاپ پوستر زمان – چاپ هرگونه تبلیغ با هزینه و تاثیر بهینه (ک-۲) : آموزش فنون مدیریت زمان برای مدیران – فنون زمانبندی کارها و اولویت بندی آنها- الگوی مصرف بهینه وقت- استفاده از جداول و فرمهای در سطح فرد و سازمان- تکنیکهای اداره جلسات- فنون کار تا مسئولین دفاتر- بهره گیری از فناوری اطلاعات(IT) – برنامه ریزی کلیه آموزشهای لازم در قالب برنامه جامع آموزش شرکت (ک-۳): انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شیسته سالاری • تشویق و ترغیب مدیران ارشد در رابطه با رعایت شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب و ترفیع مدیران مصوب سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور •طراحی و ابلاغ سیستم علمی مدیریابی، انتخاب، گزینش و انتصاب مدیران بر مبنای علمی و حرفه ای (ک- ۴) : بهسازی حجم نیروی انسانی شرکت با استفاده از مکانیزم های تشویقی و رعایت قانون تشکیل کمیته افزایش بهره وری نیروی انسانی متشکل از:- مدیر عامل شرکت- معاونت برنامه ریزی یا اداری – مال- کارشناس ارشد فنی – متخصص و مشاور مدیریت منابع انسانی(استاد دانشگاه)- کنترل و اصلاح روش جذب و ورود نیروی انسانی جدید- بررسی وضع موجود نیروی انسانی دراین کمیته- تعیین دقیق میزان نیروی انسانی مازاد در بخشهای مختلف ستادی و عملیاتی- بهینه سازی ساختار شرکت بویژه ستاد(که در عامل ک – ۵ به تفصیل بحث خواهد شد) – برنامه ریزی دقیق جهت جابجایی نیروهای مازاد و ایجاد فرصتهای جدید و مناسب در خارج از سازمان برای آنها (ک – ۵) : اصلاح ساختار سازمان با توجه به استراتژی ها و واقعیت

هـای سازمان- ارزیابی علمی و عملی طرح جدیـد اصـلاح ساختار توسط مشاور متخصـص و بیطرف(طرح جدیـد که از خرداد ۸۳ اجراشـده است) - بهره گیری از منـابع علمی در اصـلاح ساختارکسب مشاوره از متخصصـین امر ساختار و تشـکیلات جهت طراحی ساختـار شـرکت،کوچک سازی سـتاد بزرگ و بوروکراتیک شـرکت (ک-۶) :اصـلاح فراینـد و آیین نـامه هـای اداری و کـاهش بوروکراسـی تشکیل کمیته «تحول اداری» و در واقع تقویت کمیته مذکور که از قبل وجود دارد، متشکل از:- معاونت برنامه ریزی- معاونت اداری مالی- کارشـناس ارشد سیسـتم ها و روشـها- مشاور متخصـص (اسـتاد دانشـگاه) - تعیین اهداف کل شـرکت و هر واحـد - طراحی فراینـد اساسـی شـرکت با اسـتفاده از مشارکت افراد مرتبط- تدوین آیین نامه های اداری برای تسـهیل پیچیدگیهای اداری و کاهش بوروکراسـی- افزایش اختیارات مـدیران و مسئولین بخشـها در انجام امور- اسـتفاده از IT و انواع مختلف خـدمات جهت افزایش کمیت خدمات به مشترکین * منبع: http://www.tpww.co.ir/?i=Um۰ANwJlBjEBNwEz

مدیریت زمان در هتل

... Time management وقت هر چه باشـد طلاـ نیست مصطفی صیادی قصبه اشاره:شایـد فکر، کنیـد می خواهیم شوخی کنیم. زیرا از قدیم به ما عکس این مطلب را گفته اند! و ادبیات ایرانی پر است از سـخنان نغز و دلنشـینی که نسبت به ارزش و قدر و منزلت وقت بیـان داشـته انـد. آری، من هم بـا شـما موافقم ولی شایـد توجه کرده باشـید که متأسفانه این گفتارها، چنـدان در نحوه زنـدگی مردم مـا تـأثیر نکرده است!اشـتباه نکنیـد! این بار قرار نیست با مقاله ای از سری بحث های آسـیب شناسـی اجتماعی مواجه شویـد! بلکه روی سـخن با شـما مـدیر عزیز است که به قدرت عظیم و سـرمایه گرانبهایی که در وجودتان نهاده شده، واقفید. بر این اساس اگر وقت و زمان، گرانبهاست، بخاطر ارزشـمند بودن انسان است و الا چگونه می توانـد بخودی خود ارزشـمند باشد؟ در این صورت بـا مـا موافق خواهیـد بود اگر بگوئیم:ای انسان! وقت طلا نیست؛ تو گرانبهاترینی ... در اینجا می خواهیم با مفهوم صـحیح "مـدیریت زمـان در هتـل" آشنـا شویم که مقصود از آن مـدیریت بر زمـان نیست؛ بلکه مقصود مـدیریت بهینه برنامه ها و فعالیتهایی است که در بستر زمان در هتل صورت می پـذیرد.بر این اساس با فراگیری آموز ه های "مـدیریت زمان" به مدیریت شخصـی(Self Management) در ارتباط با زنـدگی فردی و مـدیریتی دست می یابیم.بنابراین رویکرد، "زمان" عاملی است با قابلیت انعطاف نامحـدود برای دسـته بنـدی بهینه فعالیتها که می توانـد در خدمت افزایش توانمندی انسان قرار گیرد.اینک به خاطر بیاورید که چند بـار در طول زنـدگی احسـاس کمبود وقت نموده و آرزو کرده ایـد که ای کـاش در هر روز بجای ۲۴ ساعت، ۴۸ ساعت وقت می داشتیـد؟حال، اگر به شـما بگوینـد آرزوی شـما برآورده شده، چه احساسـی خواهید داشت؟ کلید تحقق این آرزوی شـما در آموزه های علم مـدیریت زمان می باشـد! این علم به شـما می آموزد که چگونه می توانیـد بخشـی از اوقات خود را آزاد کنیـد؛ دقیقاً مثل موقعی که با کمبود فضا مواجهیم و با یک مدیریت صحیح نسبت به لوازم و اشیا به فضایی باز دست می یابیم! یعنی همان عملی که در هتلهای بزرگ موجب میلیونها دلار صرفه جویی و سود می شود!یکی از مهمترین مسایل انسان در هر شرایطی، هر سن و سالی و بـا هر مـذهب و اعتقـادی، مسئله "مـوفقیت" (Success) می باشـد.تمـام دانشــمندان و محققـان نیز در تلاشــند تـا انسـان را در موضوعات مختلف یاری رساننـد تا بتوانـد مسایل مختلف خود را حل کند. تازه خودشان نیز در این تلاش علمی و تحقیقی به دنبال کسب موفقیتنـد!اولیـن نکتـه ای کـه بایـد در ایـن خصـوص تـوجه کنیم این است که مـوفقیت تـابع فرآینـد است: (Process of Success) و مـا بایـد ارکان این فرآینـد را در یک تحقیق جامع و گسترده در زنـدگی شخصـی و مـدیریتی خود به دست آوریم. نکته دوم به تعریـف مـوفقیت مربـوط می شود: "موفقیت عبـارت است از نیـل رضایتمنـدانه به اهـداف از پیش تعیین شـده در زمـان معین". بر اسـاس این تعریف، اگر در زنـدگی خود هـدفی نداشـته باشـیم، موفقیتی هم نخواهیم داشت و به قول یـک مثل غربی، باد موافق برای کشتی بدون مقصد بی معناست! در گام دوم بر اساس یک تحلیل علمی باید فاصـله خود تا اهدافمان را تعیین و مسیری

که ما را به وضعیت مطلوب می رساند، شناسایی کنیم. بر این اساس مدل حرکتی ما در فرآیند موفقیت به صورت زیر خواهد بود:و اینک باید توجه داشته باشیم یکی از عواملی که موجبات رضایت ما را درفرآیند موفقیت تأمین می کند، مسأله "زمان" تحقق هدف می باشد. پس باید با طراحی یک برنامه زمان بندی شده زمان دقیق تحقق اهدافمان را بدست آوریم و از اینجاست که پای مدیریت زمان در فرآیند موفقیت به میان می آید. به کارگیری آموزه های این علم موجب می شود که ما زمان کافی برای پرداختن به برنامه های خود در هتل بدست آوریم تا به موقع و با هزینه معقول اهدافمان را محقق کنیم.مهمترین اصل در این میان، اولویت بخشیدن به فعالیت ها و تقسیم آنها به امور فوری و ضروری است که در این صورت امور غیرفوری و غیرضروری خود به خود از زندگی مدیریتی ما حذف می شوند.همچنین درطراحی یک برنامه مناسب برای هتل، با توجه به رسالت وبینشی که برای آن تعیین می کنیم، اولاًـ نیازمند انتخاب وثانیاً اتخاذ تصمیمات استراتژیک هستیم. آموزه های علم مدیریت استراتژیک نیز از اینجا وارد فرآیند موفقیت می شود و دهها تئوری و روش و شیوه ارائه می دهد تا برنامه ای که مسیر ما را به سوی اهدافمان تعیین می کند، کار آمدتر شود.پس از تعیین هدف و تعیین مسیر بر اساس طراحی یک برنامه زمان بندی شده با استفاده از تکنیک های مختلف برنامه ریزی، نوبت به اجرای برنامه می رسد که خود محل بحث دهها تئوری و روش اجرایی است. اما یک نکته کلیدی در این مرحله این است که در حین اجرا و پس از هر دوره زمانی، باید دستاوردهای خود را ارزیابی و نتیجه آن را در برنامه اعمال کنیم(FEED BACK). این امر موجبات تصحیح رفتار خود و برنامه هایمان را فراهم می نماید که در نتیجه اجرای آنها، قله اهدافمان فتح گردد. اینک با بررسی دقیق فرآیند موفقیت، به یک نتیجه بسیار مهم و اساسی دست می یابیم و آن اینکه با انجام همه این فعالیت ها و در واقع با اعمال مدیریت شخصی به بخشی از توانمندی های بیکران خویش می رسیم و با تحقق اهدافمان، گوهر گرانبهای خود را در بستر شیرین "موفقیت" می یابیم! بر این اساس شما نیز با ما هم عقیده خواهید شد که:ای انسان! تو می توانی ... اگر از امروز اراده کنی! نویسنده : مصطفی صیادی قصبه(عضو انجمن بین المللی کیان) * منبع: سایت هتل داری ایران

نگاهی کوتاه به مدیریت زمان

... Time management زمان ارزشمندترین سرمایه هر فرد، گروه و سازمان است زمان ارزشمندترین سرمایه هر فرد، گروه و سازمان است . در واقع تنها سرمایه برگشت ناپذیر دراختیار انسان، زمان است ! زیرا تولید پول، ماشین و فناوری وحتی نیروی انسانی وابسته به صرف وقت و تامین زمان است و تنها سرمایه غیرقابل خریداری و غیرقابل تولید و بازیافت، زمان است. حال این پرسش مطرح می شود که مدیریت زمان در این میان چه نقشی را ایفا می کند؟همه می دانند که زمان گذراست و دراختیار ما نیست و فرصت از دست رفته جبران ناپذیراست، پس مدیریت این سرمایه با چنین اهمیتی چه مفهومی می تواند داشته باشد؟ بسیاری از صاحبنظران مدیریت براین باورند که کاربرد مفهوم مدیریت زمان صحیح نیست و به جای آن استفاده از برنامه ریزی زمان مطلوب تر می باشد. درواقع اکثر صاحبنظران علم مدیریت معتقدند که زمـــــان اساساً اداره شدنی نیست و نمی توان حرکت آن را کند یا تند ساخت از این رو از مدیریت زمان، مدیریت برخویشتن را استنباط می نمایند و تنها به ارائه برنامه ها و طرحهایی جهت جلوگیری از اتلاف وقت و استفاده حداکثر از زمان اکتفا می کنند، خواه ناخواه زمان می گذرد و در واقع ما هستیم که باید از آن به نحو احسن استفاده کنیم. به یک تعبیر، مدیریت زمان درواقع همان مدیریت بر خویشتن است؛ شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند، اهمیت بسیار دارد، زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را ساده تر خواهیم کرد. برخی از کارشناسان یک الگوی خاص و قالبی را جهت جلوگیری از هدررفتن وقت ارائه می دهند و در اصطلاح به آن مدیریت زمان می گویند که شامل سه اصل کلی (۱) تشخیص هدف (۲) تعیین اولویتها و (۳) رعایت اولویتهاست. آنچه این کارشناسان بیان می کنند تنها استفاده صحیح از وقت است، نه مدیریت زمان! حال اینکه از شاخصه های مدیریت، کنترل بر عوامل مؤثر در آن است. نکته ای

که تصور آن درمورد زمان عنصری محال و غیرممکن می نماید. الک مکنـــزی در کتاب" مدیریت بهره وری از زمان "کنتـــرل را چنین تعریف می کند: کنترل زمان بدین معناست که قصور در عدم بهره گیری کافی از زمان متوجه خود شخص و سازمان است نه سایر افراد و سازمانها. از این رو باید با همه توان کوشید تا عادات جا افتاده را ترک کرد و باید بر کشش های منفی طبیعت انسانی چیره شد. این نوشته در صدد است که به موضوع کنترل زمان از دیدگاهی دیگر اشاره کند و دریچه ای دیگر بر روی این علم بگشاید زیرا به نظر می رسد که در سال های گذشته مبحث کنترل زمان در حاشیه قرار داشته است. کنترل زمان و مدیریت بر آن یعنی به اختیار درآوردن بازده زمانی تأثیرگذار بر یک تصمیم و جداکردن آن از قطار زمان، به نحوی که گذر زمان بر آن تصمیم بی اثر شود. لحظه ای که ما توانایی آن را داشته باشیم که تصمیمات مناسبی اتخاذ یا انتخاب کنیم که گذر زمان بر اجرای آنها بی تأثیر باشد؛ دیگر زمان در کنترل ما خواهدبود و مدیریت زمان مفهوم خواهد داشت. بـــه بیان دیگر، مدیریت زمان را می توان این گونه تعریف کرد: تثبیت عامل زمان درتصمیم گیری های آگاهانه. اگرچه اتخاذ یا انتخاب تصمیمی که به طور مطلق تأثیر زمان را بر آن تصمیم از بین ببرد تقریباً غیرممکن است اما می توان پویش های زمانی متنوعی را ایجاد کرد، درکنترل گرفت و بر آن مدیریت کرد. به عنوان مثال، اگر یک مدیر باتوجه به طول دوره رشد عمر فرآورده، درصدد تولید همان فرآورده یا فرآورده ای جدید با قابلیت های بهتر برآید و منحصر به فرد بودن کالای خود را حفظ کند تأثیرگذاری زمان بر محصول خویش را برای مدتی متوقف نموده است. * منبع: روزنامه تفاهم

چهارده روش برای مدیریت زمان

...time management زمان بندی مناسبی را برای فعالیت ها و سایر وظایف خود در نظر بگیرید چهارده روش برای مدیریت زمان بعضی از افراد تصور می کنند کارکردن مادران بیرون از منزل تأثیر نامطلوبی به خانواده دارد، چون زنان شاغل وقت کافی برای نگهداری و مراقبت از فرزندان خود ندارند و نمی توانند به کارهای خانه و همسر خود توجه لازم را داشته باشند. اما واقعیت امر اینست که چون مادران شاغل وقت کمی دارند، معمولاً ـ با استفاده از برنامه ریزی بیشترین استفاده را از حداقل زمان خود خواهند داشت. بنابراین اگر شما هم جزو مادران شاغل هستید می توانید با بهره گیری از توصیه های زیر زمانبندی مناسبی را برای فعالیت ها و سایر وظایف خود در نظر بگیرید. ۱- نمی دانید از کجا شروع کنید؟ لیستی از کارهایی که روزانه باید انجام دهید تهیه و آن را به دو قسمت وظایف فعلی و وظایف آتی تقسیم کنید. سپس این وظایف را در گروه های جداگانه ای شامل محل کار، خانواده، کارهای شخصی و... قرار دهید. چند کپی از این نوشته را در قسمت های مختلفی از منزل مانند آشپزخانه، روی کمد لباس ها یا داخل جیبتان بگذارید. بدین ترتیب قادرید هر زمان که لازم بود به آنها دسترسی داشته باشید یا به یاد بیاورید که زمان برای شما چقدر اهمیت دارد. ۲- لیست کارهای روزانه خود را اولویت بندی و بازنگری کنید و آنها را بدین صورت در نظر بگیرید: کارهایی که باید انجام دهید، کارهایی که نیاز به برنامه ریزی مجدد دارد، وظایفی که قادرید انجام آن را به سایرین محول کنید یا فعالیت هایی که انجام آن از برنامه شما حذف شده است. ۳- برنامه خودتان را چند بار مرور کنید. آیا واقع بینانه است؟ آیا برای انجام آن باید خیلی کوشش کنید؟ ۴- در انتهای هر روز برنامه روز بعد را یادداشت کنید. این امر به شما کمک می کند که نظم و ترتیب بیشتری داشته باشید و وظایف شما تحت کنترل خودتان باشد. ۵- روش شخصی خود را در برنامه ریزی دنبال کنید. اگر تصور می کنید که برنامه روزنامه شما سنگین و مشقت بار است تغییراتی در ظاهر آن ایجاد کنید تا مشاهده این وظایف برایتان دلپذیرتر باشد. می توانید از رنگ های مختلف، تصاویر و مقواهای رنگی در تهیه لیست وظایف روزانه خود استفاده کنید. ۶- افرادی که دوست دارند از تقویم و دفترچه های برنامه ریزی استفاده کنند یک گام از بقیه جلوتر خواهند بود. حسن این دفترچه ها این است که می توانید وقایع تاریخی مختلف از جمله سالگرد ازدواج، تولدهمسر و فرزندان و دوستان و اقوام را همیشه به یاد داشته

باشید. به علاوه نوشتن اهداف کلی و روش رسیدن به آنها، ثبت یادداشت ها و نظرات، قرار ملاقات ها، جلسات، برنامه ریزی برای تعطیلات، کار و... از دیگر مزایای داشتن چنین ابزاری به شمار می رود. ۷- بلندپروازانه فکر نکنید. اهداف ویژه ای را که قابل اندازه گیری، واقع بینانه و قابل دستیابی باشند در نظر بگیرید تا مسیر درستی را به شما نشان دهند. یعنی به طور دقیق مشخص کنید که چه کاری را می خواهید به انجام برسانید و زمان مورد نیاز شما برای به پایان رساندن این کار چقدر است. ۸- برنامه شام باید قابل انعطاف باشد. همیشه زمانی را برای تعلیق کارها یا حواس پرتی خودتان در نظر بگیرید و زمان بیشتری را برای کارهای اولویت دار تعیین کنید. ۹- چه زمانی از روز در بهترین شرایط قرار دارید؟ آیا صبح ها فعال تر هستید یا عصرها بهتری می توانید کار کنید؟ همیشه سعی کنید زمانی در شبانه روز به فعالیت های مهم خود بپردازید که در وضعیت ایده آلی قرار دارید. ۱۰- ابتدا کار و وظایف صحیح و اصولی خود را مشخص و سپس بر روی آن تمرکز کنید. این اقدام یک روش مناسب برای افزایش بهره وری شخصی شماست. ۱۱- برای اولویت های مهم زندگی خود فرجه زمانی مناسبی تعیین کنید تا برای انجام آنها به اندازه کافی وقت داشته باشید. ۱۲- از کمال گرایی بپرهیزید و برای انجام کارهای بزرگ و اساسی شیوه های ساده تری برگزینید. می توانید این وظایف را به بخش های کوچکتری با مدت زمان مشخص تقسیم کنید تا سرانجام به نتیجه دلخواه خود برسید. ۱۳- «نه» گفتن را بیاموزید و بر روی اهدافتان تمرکز کنید. اوقات فراغت خود را در صورت لزوم به دوستان، خانواده و شخص خودتان اختصاص دهید. ۱۴- اگر موفق شدید به اهدافتان دست یابید پاداشی را برای خود در نظر بگیرید و زندگی را با سرگرمی های دلخواه متعادل کنید. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "TIME MANAGEMENT First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study timeAbout ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless?Some learners need more frequent breaks for a variety of reasonsMore difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignmentsWhen studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distractionsto maximize concentration Use your time wiselyThink of times when you can study "bits" as when walking, riding the bus, etc. Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class(Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course eventsPapers, presentations, tests, etc. Try the University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your scheduleto meet both your academic and non-academic needs Effective aids: Create a simple "To Do" listThis simple program will help you identify a few items, the reason for doing them, a timeline for getting them done, and then printing this simple list and posting it for reminders. Daily/weekly plannerWrite down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your scheduleFirst thing in the morning, check what's ahead for the dayalways go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term plannerUse a monthly chart so that you can plan ahead.Long term planners will also serve as a reminder to constructively plan time for

{yourself {endslide

مدیریت زمان و داشتن هدف دقیق و روشن

مقاله تخصصی؛ مدیریت زمان و داشتن هدف دقیق و روشن... Time management از نظر مدیریت زمان هیچگاه نباید کار های کم اهمیت را قبل از کارهای مهم داد نوشین اصلان پور کلمات کلیدی: مدیریت زمان، مدیریت مشارکتی، مقتضیات مشارکت، فواید مشارکت، کامیابی مدیریت، فنون مدیریتی، مدیریت استعداد همان گونه که میدانیم موفقیت یعنی رسیدن به هدف در زمان معین. در زبان مدیریت به هر یک از خواست های انسان هدف گفته می شود و برای هر کدام نیز زمانی تعریف شده است. اولین اصل مدیریت زمان داشتن هدف دقیق و روشن است . اصولا "هنگامی مدیریت زمان مطرح می شود که انسان خواسته ها و یا به زبان مدیریت هدف هایش را به طور دقیق روی کاغذ آورده باشد و تاریخ سر رسید آن نیز معین شده باشد. دومین مورد داشتن اولویت برای هدف ها می باشد. اگر وظایفی بر عهده شماست از بین آنها چند نمونه دارای اولویت بیشتری هستند که شما باید آنها را انجام دهید اگر انسانی می خواهد از نظر مدیریت زمان موفق شود هیچگاه نباید کار های کم اهمیت را قبل از کارهای مهم انجام دهد. اگر بتوانید این اولویت ها را تشخیص دهید و طبق آن عمل نمائید حتما موفق می شوید. نکته دیگر که از نظر مدیریت زمان قابل تأمل است این است که همه وقت ما در کنترل خودمان نیست این طور نیست که ما یک برنامه ریزی دقیق داشته باشیم و همیشه بتوانیم مطابق آن عمل کنیم. زیرا ماتنها نیستیم بلکه در اجتماعی زندگی می کنیم که متشکل از افرادی است که هر کدام برای خد برنامه ریزی دارند و ممکن است در برنامه های ما تداخل پیدا کند. اصل دیگر در مدیریت زمان این است که هر کاری را پیگیری کنید برای انجام هر کاری شخص یا واحدی را به عنوان مسئول پیگیری تعیین نمایید. مدیریت مشارکتی: به زعم جریس ار جریس" وارن بنیس" "رنسیس لیکرت "برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار رضایت شغلی و بهره وری مؤثر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری امری حیاتی و بنیادی است. از طرفی مشارکت یک ضرورت اخلاقی نیست بلکه تنها یک فن از فنون مدیریتی است که فقط در برخی از موقعیتها شایسته و مناسب است در برخی از موقعیتهای دیگر مشارکت می تواند به رضایت شغلی و بهره وری کمتر بیانجامد. در چنین حالت هایی روی آوردن مدیران به مشارکت می تواند یک رفتار غیر اخلاقی در برابر سهامداران و کارکنان به شمار آید. به عبارت دیگر مشارکت به تنهائی هدف نبوده بلکه به عنوان وسیله ای برای ارتقاء کارائی مطرح می شود. در مجموع می توان ادعا نمود که استفاده از مشارکت و همکاری کارکنان هدفهائی نظیر ایجاد احساس تعلق در کارکنان آگاهی از نظرات کارکنان و پرورش استعدادها را به دنبال داشته باشد. تعریف مشارکت: مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیتهای گروهی است که او را مبر می انگیزاند تا برای دستیابی به هدفهای گروهی تلاش کند و در مسئولیتهای کار شریک شود. در مشارکت تمام فکر و روح فرد درگیر است و تنها مهارت و کحاردانی وی درگیر نیست. این درگیری روانشناختی است و نه جسمانی. مقتضیات مشارکت: کامیابی مدیریت مشارکتی به سه عامل اقتضائی وابسته است: ساختار – جهت گیری – فرایند – اشکارترین متغیر ساختاری اندازه و بزرگی سازمان است. سازمانهای کوچکتر در بکار بستن مدیریت مشارکتی کامیاب تر می باشند. در فناوری و فرایند کار نیز مشارکت سازمانی اثر می گذارد به نظر لاوریج تأثیر فناوری و فرایند کار بر مشارکت را به چهار دسته عمده می توان تقسیم کرد: ۱) مشارکت هنگامی مطلوب خواهد بود که در فرایندکار کارکنان را در واحدهای کار بهصورت چهره به چهره به هم نزدیک کند و نه آنکه آنان را از هم جدا سازد. ۲) مدیران از مشارکت هنگامی استقبال میکنند که ساختار قدرت درون سازمان به صورت خود کامه نباشد. ۳) مشارکت تا جائی هوادار خواهد داشت حکه جریان و گردش کار زیر فشار مهلت های فوری برای کالا یا خدمات بر مبنای ظوابطی که از سوی دیگران معین شده است قرار نگیرد. ۴) مشارکت هنگامی مطلوب خواهد بود که فرایند کار را بتوان از هم جدا و باز کرد بی انکه برای جمع و جور

کردن آن به فرآیند پر زحمت هماهنگی نیازی نباشد. فواید مشارکت: پاسخ سریع به برنامه ریزی ها – تعیین استراتژی ها و راه حل ها – ارتقاء تعهد و مسئولیت پذیری در اجرای تصمیمات – نوآوری بیشتر و استفاده مناسبتر از فرصت ها – احساس کرامت و ارزش در کارکنان مدیریت کیفیت فراگیر (مثل چنگال مدیریت کیفیتی) از دهه ۱۹۵۰ میلادی به بعد کیفیت با سرعت فزاینده ای در ابعاد جهانی مورد توجه تولید کنندگان کالاها خدمات و مشتریان آنها واقع شده است. با پیشرفت علوم و فناوری انتظار مصرف کنندگان کالاها و خدمات برای دریفات کالاهای مرغوب و خدمات مطلوب افزایش یافته است. مصرف کنندگان از این پس مانند گذشته حاضر به پذیرفتن هر نوع کالای خدماتی نیستند. بنابراین ضرورت عرضه کالای مرغوب و خدمات مطلوب به بازار رقابت موجب حذف سازمانهائی می شود که قادر به برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان خود نیستند. از طرف دیگر با وجود رقابت بازار کامل جهانی امکان بقا برای تولید کنندگانی که در راستای استانداردهای پذیرفته شده جهانی گام بر نمی دارند بسیار کم است. مدیریت کیفیت فراگیر فرآیندی است که سعی در تحقق انتظارات مشتریان دارد. به عبارت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر یک استراتژی اسزمانی است که با بکارگیری روش های کمی و کیفی خدمات و تولیدات را با کیفیت بالا به مشتریان ارائه می دهد. برای دستیابی به فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر تا کنون الگوها و تکنیک های مختلفی ارائه شده است. یکی از وظایف اولیه مدیریت ارشد سازمان این است که تئوریها مدلها و تکنیک های مختلف را در این زمینه فرا گیرد و سپس مدل مدیریت کیفیت مناسبی را برای سازمان خود طراحی کند زیرا مدلهای مدیریت کیفیت فراگیر از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است مدل چنگال مدیریت کیفیت یکی از مدلهائی است که مبنای تئوریکی آن دانش بنیادی دمینگ و مبنای عملی آن سیستم های کنترل کیفیت فراگیر ژاپنی هاست. این مدل توالی فعالیت هائی را نشان می دهد که برای ایجاد تحول کیفیتی در هر سازمان باید به کار گرفته شود. این مدل شبیه به یک چنگال با یک دسته و یک گردن و سه شاخک است. دسته این چنگال" تعهد مدیریت "را نسبت به تحول کیفیت نشان میدهد. گردن این چنگال" آموزش مدیریت " شاخک اول "مدیریت روزانه " شاخک دوم "مدیریت وظایف متقاطع "و شاخک سوم " مدیریت سیاست گذاری "است. شباهت داشتن این مدل با چنگال استعاره است. مدیریت کیفیت فراگیر در واقع مانند ماده ای مغذی برای سازمان است همان طور که با چنگال مواد غذایی را به بدن می رسانیم با مدیریت کیفیت فراگیر سازمان تغذیه می شود و پرورش می یابد تا کارکنان آن انرژی لازم را برای شروع تحول کیفیت دریافت و هدف بدون پایان بهبود کیفیت را دنبال کنند. سیستم مدیریت استعداد: سیستم مدیریت استعداد ابزار مؤثری در سازمان بشمار می رود. مدیران با بکارگیری این ابزار می توانند مهارت های کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمان هائی مشغول به کارند و نمی توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی مید هد. اگر همان شخص در سازمانی کار کند که از سیستم مدیریت استعداد استفاده می کند در این صورت نتایج خوبی بدست می آید سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر زیر را در بر میگیرد: ۱) جذب استعدادها ۲) حفظ استعدادها ۳) اداره و مدیریت استعدادها ۴) کشف کردن استعدادها جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی های اصلی مدیریت باشد. اکثر شرکت ها نمی توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان هعضای جدید خود بگیرند. این فقدان و کمبود استعداد بزرگترین مانعی است که در راه رشد شرکت ها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود. ولی پول نمی تواند به تنهائی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمان باشند که اآن را قبول دارند. سازمان هائی که در همه حال آنان را به هیجان آورد. تمام سازمان ها باید محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش بپردازند تا نیازهای سارمان را برآورده سازند. حفظ استعدادها : از میان سازمان های قرن ۲۱ آن دسته ای موفق بوده اند که وفاداری افراد مستعد را بدیهی و مسلم فرض نمی کردند. این سازمانها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هر سطحی دارای منابع فکری هستند یکی از چیزهائی که برای سازمانهای قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دو جانبه کار فرما و کارمند است.

"جوی لی منت "مدیر اجرائی نرم افزار تریلوجی که یک شرکت در حال رشد سریع نرم افزاری است می گوید: شرکت با کارمندان طوری رفتار می کند که گوئی همه آنان مدیر و همه آنان شریک هستند. همه آنان سهامدارند و او دلیل موفقیت را همین مسئله می داند. ولی بزرگترین چیزی که مهیه نگرانی وی است این است که افراد با استعداد را از دست ندهد. او می داند که کارمندان مستعد می توانند به هر جائی که می خواهند بروند. هیچ چیز مهمتر از استخدام نیروهای رشد یافته و مستعد نیست. این کاری است که باید در در جه اول انجام دهد . اداره و مدیریت استعدادها: مدیریت استعدادها مهارتی متفاوت از مهارت های قبلی مدیران است و باید یاد گرفته شود مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده زا از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنها را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کار عادی و معمولی سبب بی حالی و بی حوصلگی آنها شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات و حداکثر ابداع و نو آوری و حد اکثر تأثیر را به همراه داشته باشد. در واقع استعداد ها که به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. سازمانهای قرن ۲۱ مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز مؤثری استعدادها را در درون و بیرون از سازمان اداره می کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترین ها را استخدام و آنها را حفظ کنند. شناسائی استعدادها: استعدادها یک منبع نادر و معمولا دست نخورده است. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم که نمی دانند چطور افراد مستعد را شناسائی کند. جنرال موتورز بارزترین نمونه است. در شرکت جنرال موتورز با مردان و زنان بسیار مستعد و درخشانی برخورد داشتیم ولی فکر می کنیم مدیریت آنجا نمی تواند به طرز مؤثری از آنان استفاده کند. این افراد استعدادهای دست نخورده ای دارند. در قرن ۲۱ اگر مدیریت جنرال موتورز از این استعدادها به طرز صحیحی استفاده نکند شخص دیگری این کار را خواهد کرد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدید باید استعدادهای نهفته کارمندان قبلی را کشف کند.

Time Management

Introduction

There's no such thing as time management! So why should you read the rest of this handout? Because there is such a thing as self management and that's the key to making time your ally rather than your enemy.

There are only ۲۴ hours in your day, just the same as everybody else's. So how do you end up frustrated, angry, behind in your work, and dead on your feet? Maybe because you don't know how to use those ۲۴ hours to your advantage.

Step -۱

If using your time wisely is a problem for you, you probably don't have a very good idea of where it all goes. It just seems to go! A good place to start, then, is to keep track of how you use your time. Get a Weekly schedule (available in the Learning Skills corner of the Counseling and Testing Center's Career Library) and faithfully keep track of how you use your waking hours for one week. The results will probably surprise you.

Step -۲

The next step is to pick up several more of these Weekly Schedules and do some planning. You'll discover, among other things, that if you get seven hours sleep a night, you have ۱۱۹ hours per week to do everything you need to do. That, of course, includes

going to class, eating, athletic events, social activities, personal hygiene, time-in-transit, studying, student organizations, telephone and TV time, etc. Be sure to schedule time for all these in your ۱۱۹ hours. Then try sticking to your schedule for a week. This should give you a good idea of where your real priorities are!

Procrastination

If you have trouble, chances are there's a culprit lurking somewhere, dodging your every move. Chances are this culprit's name is Procrastination. Procrastination masquerades in a million disguises. Among the more common of these are: "One more day won't make any difference; I'll just put that off until tomorrow."

"It won't matter if I'm a few minutes late; no one else will be on time."

"I can't start on this paper until I know just how I want the first paragraph to read."

"I work best under pressure."

"I'll watch just ۱۵ more minutes of TV."

Fill in the blank:"____________________."

Interruptions

Learn to say NO once your priorities are set. Turning down an invitation doesn't mean you'll never be asked to do something again. Weigh the consequences. Making a decision based on what you know is best for you at the time, leads to greater respect from your friends, not to a reputation as a party-pooper.

Stay away from the telephone when you're trying to get work done. If it's really important, they'll call back.

Schedule / Plan Ahead

Use a monthly calendar to help you allocate your study time on the Weekly Schedule. At the beginning of each quarter, spend an hour with your calendar to enter all important dates. As you receive course syllabi, enter the dates for quizzes, papers, etc., on your calendar. Then estimate the time needed to prepare for each of these. If your history paper is due the eighth week of the quarter and it usually takes you four weeks to do a paper, start work on the paper the second week of the quarter, allowing yourself an extra week for typing and an extra week for disaster. If you stick to this schedule, you'll amaze yourself by having the paper finished in the seventh week. The rule-of-thumb is "Plan ahead by working backwards."

By counting backwards like this, you'll be surprised how well you're using your time and how much better your grade will be when you're not under pressure. And, by being really honest with yourself and taking account of all your priorities, you'll be able to go to the

.football game and not feel guilty

At the start of each week, transfer important items from your calendar to your Weekly .Schedule. This helps you to avoid things that might otherwise sneak up on you

Be sure to schedule time for your fitness routine and for study breaks. Your brain works best when it has sufficient oxygen. Your concentration is enhanced when you go hard at a task until you feel yourself fading. Then Break! A good rule-of-thumb is to work for ۴۵ minutes and then break for ۱۵. But watch yourself! More than ۱۵ minutes is more than a !break

Conclusion

Suggestions such as these don't lead to enslavement by a calendar. It may sound awful, especially if you're a skilled time mismanager. But it actually leads to a greater sense of freedom and accomplishment because you're in control. That's all self-management is-- managing your life more effectively. By following these suggestions, you'll be happier, !more satisfied, and more productive. Try it--you'll like it

دریچه ای بر مدیریت زمان.

..time management کنترل زمان و مدیریت بر آن یعنی به اختیار درآوردن بازه زمانی تاثیرگذار بر یک تصمیم عبدالرسول درودی اشاره زمان ارزشمندترین سرمایه موجود نزد هر فرد، گروه و سازمان است که با دیگر سرمایه ها به هیچ عنوان قابل مقایسه نیست. اینک به نظر می رسد تنها سرمایه دراختیار انسان زمان است وبس. زیرا تولید پول، ماشین و فناوری وحتی انسان وابسته به صرف وقت و تامین زمان است و تنها سرمایه غیرقابل خریداری و غیرقابل تولید، زمان است. (محمدتقی مشایخی - تدبیر ۱۳۴ - ص ۱۰۱) حال این سوال مطرح است که مدیریت زمان در این میان چه نقشی را ایفا می کند؟همه می دانند که زمان گذراست و دراختیار ما نیست، پس مدیریت این سرمایه چه مفهومی می تواند داشته باشد؟به نظر می رسد که استفاده از واژه مدیریت زمان صحیح نباشد و استفاده از برنامه ریزی زمان مطلوب تر باشد. درواقع اکثر صاحبنظران علم مدیریت معتقدند که زمـــان اساساً اداره شدنی نیست و از مدیریت زمان، تعبیر به مدیریت بر خویشتن می کنند و تنها به ارائه برنامه ها و طرحهایی جهت جلوگیری از اتلاف وقت اکتفا می کنند، زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. به یک تعبیر، مدیریت زمان درواقع همان مدیریت بر خویشتن است؛ شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند، خیلی مهم است، زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. (تدبیر ۱۴۴ - ص ۸۳)همه اندیشمندان در کتابها و مقالات خود یک الگوی خاص و قالبی را جهت جلوگیری از هدررفتن وقت ارائه می کنند و در اصطلاح به آن مدیریت زمان می گویند که شامل سه اصل کلی (۱) هدف گذاری (۲) تعیین اولویتها و (۳) رعایت اولویتهاست. آنچه این بزرگواران بیان می کنند تنها استفاده صحیح از وقت است، نه مدیریت زمان!از شاخصه های مدیریت، کنترل بر عوامل دخیل در آن است. نکته ای که تصور آن درمورد زمان امری محال و غیرممکن می نماید.الک مکنـــزی در کتاب مدیریت بهره وری از زمان کنتـــرل را چنین تعریف می کند: کنترل زمان بدین معناست که این خود شما هستید که مشکل دارید نه شخص دیگری. این به معنای آن است که باید با همه توان بکوشید تا عادات جاافتاده را ترک کنید. این به معنای آن است که

باید بر کششهای منفی طبیعت انسانی چیره شوید.این نوشته خواهان آن است که به موضوع کنترل زمان از نظرگاهی دیگر اشاره کند و دریچه ای دیگر بر روی این علم بگشاید زیرا به نظر می رسد که در سالهای گذشته مبحث کنترل زمان در حاشیه قرار داشته است.کنترل زمان و مدیریت بر آن یعنی به اختیار درآوردن بازه زمانی تاثیرگذار بر یک تصمیم و جداکردن آن بازه از قطار زمان، به نحوی که گذر زمان بر آن تصمیم بی اثر شود. لحظه ای که ما توانایی آن را داشته باشیم که تصمیمات مناسبی اتخاذ یا انتخاب کنیم که گذر زمان بر اجرای آنها بی تاثیر باشد؛ دیگر زمان در کنترل ما خواهدبود و مدیریت زمان معنا خواهد داشت. بـــه دیگر سخن، مدیریت زمان را می توان اینگونه تعریف کرد: تثبیت عامل زمان درتصمیم گیریهای آگاهانه. اگرچه اتخاذ یا انتخاب تصمیمی که به طور مطلق تاثیر زمان را بر آن تصمیم از بین ببرد تقریباً غیرممکن است اما می توان بازه های زمانی متنوعی را ایجاد کرد، در کنترل گرفت و بر آن مدیریت کرد. به عنوان مثال، اگر یک مدیر باتوجه به طول دوره رشد عمر محصول تولیدی؛ درصدد تولید همان محصول یا محصول جدیدی با قابلیتهای بهتر برآید و منحصر به فردی کالای خود را حفظ کند تاثیرگذاری زمان بر محصول خویش را برای مدتی از بین برده است.نقل از: -http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-۱۵۴/sandr-۱۵۴/۵.asp {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"}

Personal Time Management for Busy Managers by Gerard M Blair Time passes, quickly. This article looks at the basics of Personal Time Management and describes how the Manager can assume control of this basic resource. The "Eff" words The three "Eff" words are [concise OED]: Effective - having a definite or desired effect Efficient - productive with minimum waste or effort Effortless - seemingly without effort natural, easy Personal Time Management is about winning the "Eff" words: making them apply to you and your daily routines. What is Personal Time Management? Personal Time Management is about controlling the use of your most valuable (and undervalued) resource. Consider these two questions: what would happen if you spent company money with as few safeguards as you spend company time, when was the last time you scheduled a review of your time allocation? The absence of Personal Time Management is characterized by last minute rushes to meet dead-lines, meetings which are either double booked or achieve nothing, days which seem somehow to slip unproductively by, crises which loom unexpected from nowhere. This sort of environment leads to inordinate stress and degradation of performance: it must be stopped. Poor time management is often a symptom of over confidence: techniques which used to work with small projects and workloads are simply reused with large ones. But inefficiencies which were insignificant in the small role are ludicrous in the large. You can not drive a motor bike like a bicycle, nor can you manage a supermarket-chain like a market stall. The demands, the problems and the payoffs for increased efficiency are all larger as your responsibility grows you must learn to apply proper techniques or be bettered by those who do. Possibly, the reason Time Management is poorly practised is that it so seldom forms a

measured part of appraisal and performance review what many fail to foresee, however, is how intimately it is connected to aspects which do. Personal Time Management has many facets. Most managers recognize a few, but few recognize them all. There is the simple concept of keeping a well ordered diary and the related idea of planned activity. But beyond these, it is a tool for the systematic ordering of your influence on events, it underpins many other managerial skills such as Effective Delegation and Project Planning. Personal Time Management is a set of tools which allow you to: eliminate wastage be prepared for meetings refuse excessive workloads monitor project progress allocate resource (time) appropriate to a task's importance ensure that long term projects are not neglected plan each day efficiently plan each week effectively and to do so simply with a little self-discipline. Since Personal Time Management is a management process just like any other, it must be planned, monitored and regularly reviewed. In the following sections, we will examine the basic methods and functions of Personal Time Management. Since true understanding depends upons experience, you will be asked to take part by looking at aspects of your own work. If you do not have time to this right now - ask yourself: why not? Current Practice What this article is advocating is the adoption of certain practices which will give you greater control over the use and allocation of your primary resource: time. Before we start on the future, it is worth considering the present. This involves the simplistic task of keeping a note of how you spend your time for a suitably long period of time (say a week). I say simplistic since all you have to do is create a simple table, photocopy half-a-dozen copies and carry it around with you filling in a row every time you change activity. After one week, allocate time (start as you mean to go on) to reviewing this log. Waste Disposal We are not looking here to create new categories of work to enhance efficiency (that comes later) but simply to eliminate wastage in your current practice. The average IEE Chartered Engineer earns about ۲۷,۰۰۰ pounds per annum: about ۱۲.۵۰ pounds per hour, say ۱ pound every ۵ minutes for how many ۵ minute sections of your activity would you have paid a pound? The first step is a critical appraisal of how you spend your time and to question some of your habits. In your time log, identify periods of time which might have been better used. There are various sources of waste. The most common are social: telephone calls, friends dropping by, conversations around the coffee machine. It would be foolish to eliminate all non-work related activity (we all need a break) but if it's a choice between chatting to Harry in the afternoon and meeting the next pay-related deadline ... Your time log will show you if this is a problem and you

might like to do something about it before your boss does. In your time log, look at each work activity and decide objectively how much time each was worth to you, and compare that with the time you actually spent on it. An afternoon spent polishing an internal memo into a Pulitzer prize winning piece of provocative prose is waste an hour spent debating the leaving present of a colleague is waste a minute spent sorting out the paper-clips is waste (unless relaxation). This type of activity will be reduced naturally by managing your own time since you will not allocate time to the trivial. Specifically, if you have a task to do, decide before hand how long it should take and work to that deadline - then move on to the next task. Another common source of waste stems from delaying work which is unpleasant by finding distractions which are less important or unproductive. Check your log to see if any tasks are being delayed simply because they are dull or difficult. Time is often wasted in changing between activities. For this reason it is useful to group similar tasks together thus avoiding the start-up delay of each. The time log will show you where these savings can be made. You may want then to initiate a routine which deals with these on a fixed but regular basis. Doing Subordinate's Work Having considered what is complete waste, we now turn to what is merely inappropriate. Often it is simpler to do the job yourself. Using the stamp machine to frank your own letters ensures they leave by the next post writing the missing summary in the latest progress report from your junior is more pleasant than sending it back (and it lets you choose the emphasis). Rubbish! Large gains can be made by assigning secretarial duties to secretaries: they regularly catch the next post, they type a lot faster than you. Your subordinate should be told about the missing section and told how (and why) to slant it. If you have a task which could be done by a subordinate, use the next occasion to start training him/her to do it instead of doing it yourself - you will need to spend some time monitoring the task thereafter, but far less that in doing it yourself. Doing the work of Others A major impact upon your work can be the tendency to help others with their's. Now, in the spirit of an open and harmonious work environment it is obviously desirable that you should be willing to help out - but check your work log and decide how much time you spend on your own work and how much you spend on others'. For instance, if you spend a morning checking the grammar and spelling in the training material related to you last project, then that is waste. Publications should do the proof-reading, that is their job, they are better at it than you you should deal at the technical level. The remaining problem is your manager. Consider what periods in your work log were used to perform tasks that your manager

either repeated or simply negated by ignoring it or redefining the task, too late. Making your manager efficient is a very difficult task, but where it impinges upon your work and performance you must take the bull by the horns (or whatever) and confront the issue. Managing your manager may seem a long way from Time Management but no one impacts upon your use of time more than your immediate superior. If a task is ill defined - seek clarification (is that a one page summary or a ten page report?). If seemingly random alterations are asked in your deliverables, ask for the reasons and next time clarify these and similar points at the beginning. If the manager is difficult, try writing a small specification for each task before beginning it and have it agreed. While you can not tactfully hold your manager to this contract if he/she has a change of mind, it will at least cause him/her to consider the issues early on, before you waste your time on false assumptions. External Appointments The next stage of Personal Time Management is to start taking control of your time. The first problem is appointments. Start with a simple appointments diary. In this book you will have (or at least should have) a complete list of all your known appointments for the forseeable future. If you have omitted your regular ones (since you remember them anyway) add them now. Your appointments constitute your interaction with other people they are the agreed interface between your activities and those of others they are determined by external obligation. They often fill the diary. Now, be ruthless and eliminate the unnecessary. There may be committees where you can not productively contribute or where a subordinate might be (better) able to participate. There may be long lunches which could be better run as short conference calls. There may be interviews which last three times as long as necessary because they are scheduled for a whole hour. Eliminate the wastage starting today. The next stage is to add to your diary lists of other, personal activity which will enhance your use of the available time. Consider: what is the most important type of activity to add to your diary? No:- stop reading for a moment and really, consider. The single most important type of activity is those which will save you time: allocate time to save time, a stitch in time saves days. And most importantly of all, always allocate time to time management: at least five minutes each and every day. For each appointment left in the diary, consider what actions you might take to ensure that no time is wasted: plan to avoid work by being prepared. Thus, if you are going to a meeting where you will be asked to comment on some report, allocate time to read it so avoiding delays in the meeting and increasing your chances of making the right decision the first time. Consider what actions need to be

done before AND what actions must be done to follow-up. Even if the latter is unclear before the event, you must still allocate time to review the outcome and to plan the resulting action. Simply mark in your diary the block of time necessary to do this and, when the time comes, do it. Scheduling Projects The most daunting external appointments are deadlines: often, the handover of deliverables. Do you leave the work too late? Is there commonly a final panic towards the end? Are the last few hectic hours often marred by errors? If so, use Personal Time Management. The basic idea is that your management of personal deadlines should be achieved with exactly the same techniques you would use in a large project: check the specification - are you sure that you agree on what is to be delivered break the task down into small sections so that you can estimate the time needed for each, and monitor progress schedule reviews of your progress (e.g. after each sub-task) so that you can respond quickly to difficulties Like most management ideas, this is common sense. Some people, however, refute it because in practise they find that it merely shows the lack of time for a project which must be done anyway. This is simply daft! If simple project planning and time management show that the task can not be done, then it will not be done - but by knowing at the start, you have a chance to do something about it. An impossible deadline affects not only your success but also that of others. Suppose a product is scheduled for release too soon because you agree to deliver too early. Marketing and Sales will prepare customers to expect the product showing why they really need it - but it will not arrive. The customers will be dissatisfied or even lost, the competition will have advanced warning, and all because you agreed to do the impossible. You can avoid this type of problem. By practising time management, you will always have a clear understanding of how you spend your time and what time is unallocated. If a new task is thrust upon you, you can estimate whether it is practical. The project planning tells you how much time is needed and the time management tells you how much time is available. There are four ways to deal with impossible deadlines: Get the deadline extended Scream for more resources Get the Deliverable redefined to something practical State the position clearly so that your boss (and his/her boss) have fair warning If this simple approach seems unrealistic, consider the alternative. If you have an imposed, but unobtainable, deadline and you accept it then the outcome is your assured failure. Of course, there is a fifth option: move to a company with realistic schedules. One defence tactic is to present your superior with a current list of your obligations indicating what impact the new task will have on these, and ask

him/her to assign the priorities: "I can't do them all, which should I slip?". Another tactic is to keep a data base of your time estimates and the actual time taken by each task. This will quickly develop into a source of valuable data and increase the accuracy of your planning predictions. There is no reason why you should respond only to externally imposed deadlines. The slightly shoddy product which you hand-over after the last minute rush (and normally have returned for correction the following week) could easily have been polished if only an extra day had been available - so move your personal deadline forward and allow yourself the luxury of leisured review before the product is shipped. Taking this a step further, the same sort of review might be applied to the product at each stage of its development so that errors and rework time are reduced. Thus by allocating time to quality review, you save time in rework and this is all part of project planning supported and monitored by your time management. Finally, for each activity you should estimate how much time it is worth and allocate only that amount. This critical appraisal may even suggest a different approach or method so that the time matches the task's importance. Beware of perfection, it takes too long - allocate time for "fitness for purpose", then stop. Monitoring Staff Your Personal Time Management also effects other people, particularly your subordinates. Planning projects means not only allocating your time but also the distribution of tasks and this should be done in the same planned, monitored and reviewed manner as your own scheduling. Any delegated task should be specified with an (agreed) end date. As a Manager, you are responsible for ensuring that the tasks allocated to your subordinates are completed successfully. Thus you should ensure that each task is concluded with a deliverable (for instance, a memo to confirm completion) - you make an entry in your diary to check that this has arrived. Thus, if you agree the task for Tuesday, Wednesday should have an entry in your diary to check the deliverable. This simple device allows you to monitor progress and to initiate action as necessary. Long term Objectives There are many long term objectives which the good Manager must achieve, particularly with regard to the development, support and motivation of his/her work-team. Long term objectives have the problem of being important but not urgent they do not have deadlines, they are distant and remote. For this reason, it is all too easy to ignore them in favour of the urgent and immediate. Clearly a balance must be struck. The beauty of Time Management is that the balance can be decided objectively (without influence from immediate deadlines) and self-imposed through the use of the diary. Simply, a manager might decide that one hour a week

should be devoted to personnel issues and would then allocate a regular block of time to that activity. Of course if the factory is on fire, or World War III is declared, the manager may have to re-allocate this time in a particular week - but barring such crises, this time should then become sacrosanct and always applied to the same, designated purpose. Similarly, time may be allocated to staff development and training. So if one afternoon a month is deemed to be a suitable allocation, then simply designate the second Thursday (say) of each month and delegate the choice of speakers. The actual time spent in managing this sort of long term objective is small, but without that deliberate planning it will not be achieved. Once you have implemented Personal Time Management, it is worth using some of that control to augment your own career. Some quiet weekend, you should sketch out your own long term objectives and plan a route to them. As you would any long term objective, allocate time to the necessary sub-tasks and monitor your progress. If you do not plan where you want to go, you are unlikely to get there. Concluding Remarks. Personal Time Management is a systematic application of common sense strategies. It requires little effort, yet it promotes efficient work practices by highlighting wastage and it leads to effective use of time by focusing it on your chosen activities. Personal Time Management does not solve your problems it reveals them, and provides a structure to implement and monitor solutions. It enables you to take control of your own time - how you use it is then up to you. {endslide}

مدیریت زمان؛ بستری مناسب برای بهره وری از دقایق

واگذاری کارها به افراد شایسته یکی از تکنیک های بنیادین در عرصه ی مدیریت زمان به شمار می رود Time management مدیریت زمان خلاصه : اگر در زمان بندی کارهای روزانه مشکل دارید و یا حس میکنید که از عمر خود استفاده مفید نمیکنید این مقاله به شما کمک میکند واگذاری کارها به افراد شایسته یکی از تکنیک های بنیادین در عرصه ی مدیریت زمان به شمار می رود. با اتکا به این مهم، نه تنها بار سنگینی از روی دوش های خودتان برداشته می شود، بلکه می توانید فضایی را برای کارمندان خود ایجاد نمایید که در آن احساس قدرت و درایت بیشتری پیدا کنند. یکی از مولفه های پر اهمیت که می بایست در واگذاری امور مختلف به کارمندان در نظر گرفته شود، معین کردن حیطه ی قدرت و گستره ی اختیارات آنها می باشد. کارمندان باید به خوبی بدانند که تا چه حد می توانند خود مختار باشند و دامنه ی اختیاراتشان تا کجا گسترده شده است. اگر چنین مرزهایی را به خوبی به آنها تفهیم نکنید، نتیجه کار عکس آن چیزی می شود که انتظارش را داشتید و زمان شما هم تلف خواهد شد. در حوزه ی واگذاری قدرت و اختیار به کارمندان، چند حق انتخاب مختلف وجود دارد که در این قسمت به نمونه هایی از آنها اشاره ی مختصری خواهیم داشت:* مرئوس این اختیار را دارد که بدون مشورت با رئیس تصمیم گیری کرده و تصمیمات فردی خود را به مرحله ی اجرا در آورد.* مرئوس تصمیم گیری می کند، اما باید رئیس و هر کس دیگری که در قضیه نقش دارند را نیز در جریان امور قرار دهد تا با این کار از بروز هر گونه مشکل غیر منتظره ای جلوگیری کرده باشد.* مرئوس

پیشنهاد نهایی را می دهد که نیازمند تایید از سوی رئیس است.* مرئوس راه حل های مختلف را به رئیس معرفی می کند، اما تصمیم نهایی با خود رئیس می باشد.* مرئوس اطلاعات مربوط را ارائه داده و رئیس پس از مشورت و بررسی گزینه های مختلف، خود تصمیم نهایی را اتخاذ می نماید.بهروری از هوش و استعدادتوانایی یک سازمان وابسته به استعدادها و قابلیت های مجموع افرادی است که در آنجا مشغول به کار هستند. استفاده ی موثر از استعدادهای سازمانی می تواند در وقت کلیه ی کارکنان صرفه جویی بعمل آورده، و تا حد بسیار زیادی ناامیدی ها و سردرگمی ها را از میان بردارد. این در حالی است که استفاده ی نابجا نتیجه معکوسی را به همراه خواهد داشت.و این هم چند نکته در مورد چگونگی بکار گیری مهارت ها و استعدادهای لازم:۱- نقاط ضعف و قوت خود را بشناسید. تا هر کجا که دانش و توانایی هایتان اجازه می داد، می توانید پیشروی کرده و خود را اهل عمل نشان دهید؛ اما زمانیکه شما کاری را انجام می دهید که در حیطه ی مهارت های فردیتان نمی گنجد، مجبور هستید زمان بیشتری را نسبت به کسی که در آن کار از توانایی و مهارت های بالایی برخوردار است، صرف کنید. با شناسایی نقاط ضعف و حوزه هایی که در آن مهارت ندارید، می توانید از تلف کردن وقت خود جلوگیری بعمل آورید.اگر شما در انجام کاری مهارت ندارید، کسی را پیدا کنید که در انجام آن از مهارت های لازم را برخوردار باشد.۲- برخی از کارهای خاص هستند که نیاز به تخصص های بالا دارند و این امکان وجود ندارد که توسط پرسنلی که اندکی اموزش دیده اند به خوبی انجام پذیرند. به عنوان مثال کارهای گرافیکی (طراحی بروشور و کاتالوگ های بازاریابی و ...). شاید بتوان این مسائل را به صورت داخلی و با کمک گرفتن از کارمندان خود شرکت انجام داد، و شاید با این کار از نظر مالی هزینه های کمتری را متقبل شوید، اما مطمئن باشید که از نظر کیفیت و زمان باید بهای سنگین تری را پرداخت نمایید. این روزها تکنولوژی امکان انجام رنج عمده ای از کارها را به ما داده است، اما این مطلب بدان معنا نیست که با بهره گیری از تکنولوژی صرف ما قادر هستیم کلیه ی امور تخصصی را بی عیب و نقص انجام دهیم.تا زمانیکه دلایل قانع کننده و کافی برای انجام یک چنین کاری ندارید هیچ گاه کار متخصصینی که در بیرون هستند را خودتان انجام ندهید. مطمئن باشید که آنها خیلی بهتر و با کیفیت تر کار را به شما تحویل خواهند داد.۳- اگر هر بار که نیاز به یک" متخصص "پیدا کردید مجبور باشید که به دنبال آنها بروید، شاید این کار برایتان وقت گیر باشد. سعی کنید یک ارتباط مناسب با آنها برقرار کرده، کلیه نیازها و خواست های شرکت را با آنها در میان بگذارید و آنها را به طور کامل توجیه کنید. اگر با آنها قرارداد بلند مدت کاری می بندید هیچ گاه به دنبال پایین ترین قیمت نباشید. نشان دهید که به دنبال یک ارتباط طولانی مدت هستید و از این متخصص انتظار دارید که در وقت شما صرفه جویی کند نه آن را تلف کند.۴- زمانیکه نیاز مکرر به تخصص خاصی دارید، می توانید بر روی خدمه ی شرکت سرمایه گذاری کنید. به این منظور تعدادی از آنها را انتخاب کنید و برای گذراندان دوره های مختلف آموزشی به بیرون از شرکت بفرستید تا در آن رشته ی بخصوص تخصص کامل پیدا کنند. فقط کارمندان با دانش" خیلی خوب "هستند که می توانند پروژه های شما را با کیفیت بالا تحویلتان بدهند. این در حالی است که یک کارمند با سطح معلومات" معمولی "باید پیوسته از سوی افراد متخصص، پشتیبانی و حمایت شود که این امر به نوبه خود خیلی وقت گیر خواهد بود.کنترل وقفه هاافرادی که در کارها وقفه ایجاد می کنند، حال به چه صورت تلفنی و چه شخصاً، به هر حال وقت شما را تلف می کنند. نه تنها در طول زمانی که با آنها مشغول بحث هستید وقتتان گرفته می شود، بلکه پس از اتمام ارتباط، مجدداً باید زمانی را صرف کنید تا تمرکز از دست رفته تان را مجدداً بدست آورید.چند تکنیک مدیریتی منحصر بفرد در مورد چگونگی از بین بردن و اداره ی مقتضی وقفه ها به شرح زیر می باشد:۱- زمانیکه برای قرارهای ملاقات خود برنامه ریزی می کنید (در داخل دفتر) آنها را به صورت گروهی در یک جای برنامه قرار دهید؛ اینطور نباشد که یکی از قرارهای ملاقاتتان صبح، یکی ظهر، و دیگری بعد از ظهر باشد. سعی کنید ویزیت ها پشت سر هم قرار بگیرند. این کار هم برنامه ی شما را منسجم تر می کند و هم به شما اجازه می دهد که با هر کسی به اندازه معین و کاملاً منطقی گفتگو نمایید. به منشی و یا مدیر جلسه وقت رسمی اتمام ملاقات

را اعلام کنید و بگویید که تمایلی ندارید در حین جلسه کسی برایتان مزاحمت ایجاد نماید.۲- اگر شما دائماً با تماس های تلفنی گاه و بیگاه و ویزیت های بی موقع بمباران شوید، هر روز زمانی را در نظر بگیرید (زمان سکوت، زمان تمرکز) تا در کمال آرامش بتوانید بر روی پروژه های خاصی که در ذهن دارید کار کنید. کلیه کارکنان را نیز در جریان بگذارید و به آنها بگویید که این زمان برایتان ارزش زیادی دارد و هیچ کس نباید در طول این مدت برایتان مزاحمت ایجاد کند مگر در صورت بروز مسائل اورژانسی.۳- اگر کسی را استخدام کرده اید که پاسخگوی ویزیتورها و تماس های تلفنی باشد به او بگویید که چه کسانی را باید به داخل اتاق شما هدایت نماید و چه افرادی را به خارج راهنمایی کند. هیچ ضرورتی وجود ندارد که همه ی مراجعین را همان زمانی که آنها می خواهند ملاقات کنید. باید در این مورد اعمال قدرت کرده و قرارهای ملاقات خود را اولویت بندی کنید.۴- هر روز زمان معینی را به جوابگویی تماس های تلفنی اختصاص دهید. اگر منشی استخدام کرده اید می توانید او را در جریان قرار دهید که چه زمانی به تماس های تلفنی پاسخ می دهید تا او بتواند طرف مقابل را نیز مطلع سازد.سایر نکات مهم در زمینه ی مدیریت زمان۱- تنها زمانی به تماسهای تلفنی پاسخ دهید که مطمئن هستید طرف مقابل انتظار برگزاری یک جلسه ی بحث و گفتگوی طولانی تلفنی را ندارد. معمولاً قبل از نهار و یا پیش از اتمام ساعت اداری، زمان مناسبی برای انجام یک چنین کاری به شمار می رود. هنگامیکه با طرف مقابل تماس می گیرید می توانید بگویید": من متوجه هستم که در حال حاضر برای صرف نهار تشریف می برید، اما می خواستم مطمئن شوم که با شما در مورد............ صحبت کرده ام".۲- برای قرارهای ملاقات خود یک زمان اتمام قطعی در نظر بگیرید. مسئول جلسه موظف است که این زمان را به کلیه ی حضار اعلام کند. با این روش کلیه شرکت کنندگان در جلسه محدودیت زمانی را در نظر گرفته و برنامه های خود را بر طبق آن تنظیم خواهند کرد. در مورد زمان اتمام جلسه کاملاً جدی باشید تا سایرین نیز متوجه این موضوع بشوند. مطمئن باشید که آنها هم مباحث مورد نظر خود را در همین بازه ی زمانی که شما در اختیارشان قرار داده اید، مطرح خواهند کرد .

مدیریت زمان در دانشگاه مجازی

... time management براساس مدیریت زمان، توصیه در هر زمینه‌ای مبتنی بر اهداف صورت می‌پذیرد   مقدمه دانشجویان مجازی اغلب نسبت به مدت زمان مورد نیاز برای به پایان رساندن آموزش درون شبکه‌ای (Online) آگاهی ندارند. در حقیقت بر خلاف دسترسی آسان به این نوع آموزش، تحقیقات نشان می‌دهند که طول مدت تحصیل آن دو برابر آموزش به شیوه سنتی است (پالوف و پرات، ۱۹۹۹؛ گیلبرت، ۲۰۰۱). در نتیجه مشارکت در فرایند یاددهی- یادگیری درون شبکه‌ای مستلزم تعهدی عملی نسبت به آن از طرف دانشجویان و مربیان است. مدیریت زمان باید همسو و سازگار با ماهیت برنامه درسی باشد. بعضاً از مربیان خواسته می‌شود تا به دانشجویان در مدیریت زمان طی فرایند یادگیری کمک کنند. از این رو وظیفه آنها این است که اهمیت هر یک از سرفصلهای مطالب درسی را در جریان آموزش برای دانشجویان بیان کنند . مقاله حاضر به بررسی شیوه های بهبود مدیریت زمان در دانشگاه مجازی می‌پردازد . مبانی مدیریت زمانبراساس مدیریت زمان، توصیه در هر زمینه‌ای مبتنی بر اهداف صورت می‌پذیرد. به‌محض اینکه اهداف و اولویتها مشخص شدند، زمان مورد نیاز برای آنها تخصیص می‌یابد. به این روش می‌توان برای شرکت دانشجویان مجازی در آموزش درون شبکه‌ای برنامه‌ریزی کرده و از ایجاد اضطراب در آنها ممانعت به‌عمل آورد. در این قسمت چند توصیه کلی برای دانشجویان مجازی ارائه می‌شود _:اهداف باید کاملاً مشخص باشند: آموزش درون شبکه‌ای شیوه‌ای ساده و آسان برای گذراندن واحدهای درسی نیست. برآورد می‌شود که دانشجوی درون شبکه‌ای ۱۲ تا ۱۵ ساعت در هفته درگیر تحصیل خواهد بود (گیلبرت، ۲۰۰۱). در نتیجه لازم است برنامه‌ریزی بر اساس آن صورت گیرد _.مشخص نمایید، چه مقدار وقت برای مطالعه درون شبکه‌ای در اختیار است: ارزیابی واقع‌بینانه از وقت مورد نیاز برای انجام وظایف روزانه همچون انجام تکالیف

درسی، رفت و آمد و رسیدگی به امور خانواده حائز اهمیت است. این ارزیابی به دانشجویان کمک می کند تا از گرفتن واحدهای درسی زیاد خودداری کنند. معمولاً دانشجویان اظهار می کنند که تکالیف آنها در واحدهای درسی ثبت نام شده، به حدی زیاد است که بسا ادامه تحصیل را با مشکل روبرو می‌سازد. تعیین اهدافهنگامی دانشجوی مجازی در آموزش درون شبکه‌ای به موفقیت دست می‌یابد که اهداف مشخصی داشته باشد. ثبت نام در آموزش با هدف روشن، موجب جذابیت محیط یادگیری و ادامه تحصیل می‌شود.بیشتر دانشجویان مسن صرفاً به منظور اخذ گواهی یا مدرکی برای حرفه خود در آموزش درون شبکه‌ای شرکت می کنند. اگر چه ممکن است که دانشجویان جوان‌تر در راستای رسیدن به اهداف شغلی در این نوع آموزش شرکت نکنند، اما به‌پایان رسانیدن دوره جهت دریافت مدرک تحصیلی به خودی خود برای ایجاد انگیزه در آنها کفایت می کند. در نتیجه، دانشجویان مجازی باید تشویق شوند که برای شرکت در آموزش و نیز ارزیابی نتیجه برنامه‌ها، اهداف روشنی را دنبال کنند. حتی اگر دانشجویان در پی تحصیل به منظور کسب مدرک باشند، داشتن اهداف واقع‌بینانه همراه با تعیین اولویتها می‌تواند به آنها در استفاده بهینه از وقت کمک کند.برای مثال اگر هدف کلی در درس آمار که به‌صورت درون شبکه‌ای برگزار می‌شود، دستیابی به نمره قبولی و هدف واقعی دستیابی به فهم بیشتر از موضوعات گوناگون درس باشد، دانشجو می‌تواند به ارزیابی و اولویت‌بندی اهداف درسی اقدام نموده و سپس بر اساس یک زمان‌بندی منطقی برای آنها برنامه‌ریزی نماید. اغلب به مربیان توصیه می‌شود که دانشجویان خود را تشویق کنند تا در ابتدای دوره به منظور کمک به تشکیل گروه در جهت اهداف یادگیری تشریک مساعی کنند. این فعالیتها مبنای مدیریت زمان را تشکیل می‌دهد.لازم به ذکر است که دانشجویان در برخورد با محیط باید انعطاف‌پذیر باشند: آموزش درون شبکه‌ای در جهان واقعی صورت می گیرد، یعنی دانشجویان در محیط خود به خلق فضایی می‌پردازند که امکان یادگیری را فراهم می‌آورد. مسائل زندگی می‌تواند مانع از اجرای بهترین طرحها و تحقق اهداف و مقاصد شود. دانشجوی مجازی هنگامی که با مشکلی مواجه می‌شود، برای آنکه از درس عقب نیفتد، باید با مربی تماس گرفته و او را مطلع سازد. مربی نیز لازم است انعطاف‌پذیر بوده و برای فائق آمدن بر موانع و مشکلاتی که ممکن است مانع اتمام دوره تحصیلی شود، با دانشجویان همکاری نماید. البته این در صورتی است که مربی نسبت به وجود مشکل مطمئن شود. بهانه‌های دانشجویان برای عدم انجام تکالیف در جهان درون شبکه‌ای تغییر کرده است. دانشجو دیگر نمی گوید که «تکالیف را در خانه‌ام جا گذاشتم»، بلکه می گوید: “رایانه‌ی من خراب شد” یا “من بر حسب اتفاق تکالیف خود را حذف کردم” یا «تکنسینی به اشتباه هارد درایو مرا را دوباره فرمت‌بندی کرده است». چشم پوشی انحرافات جزیی دانشجوی مجازی در جریان کار از طرف مربی لازم است، اما در صورت تکرار بهانه‌ها، باید نسبت به آنها شک نمود و از دانشجویان دیگر درباره آنها سؤال کرد. تعیین اولویتهابه محض مشخص شدن اهداف می‌توان به اولویت‌بندی آنها پرداخت. دانشجویان باید بر حسب اهمیت و ضرورت اهداف، در صدد تحقق آنها برآیند. جدول مدیریت زمان وآموزش درون شبکه ای ، به دانشجویان کمک می کند تا بر حسب اهمیت کارها، به تقسیم بندی زمان بپردازند. در این قسمت به توضیح ابعاد نمودار یادشده پرداخته می‌شود. الف – فاقد اهمیت و فوریتبسیاری از دانشجویان عنوان می کنند که برای انجام کارهایی همچون تماس تلفنی، تماشای تلویزیون و یا بازی رایانه‌ای نیاز به زمان‌بندی ندارند. این در حالی است که برای انجام هر کاری بر حسب اهمیتی که دارد، باید زمانی اختصاص داد.اگرچه به‌نظر می‌رسد که انجام کارهای یاد شده، وقت افراد را به هدر می‌دهند، اما برای رفع خستگی پس از یک کار روزانه، مورد نیاز است. بنابراین باید دانشجویان نسبت به این نوع کارها توجه داشته و زمانی را به آن تخصیص دهند. زیرا حتی با انگیزه‌ترین دانشجویان نیز نمی‌توانند به طور دائم به کار مشغول باشند. کارهایی از قبیل تماس تلفنی، تماشای تلویزیون و ... به ما کمک می کند که تجدید نیرو کرده و دوباره کارهای روزانه را ادامه دهیم. البته پرداختن به چنین کارهایی نباید به گونه‌ای باشد که مانع پیشرفت شود. ب – فاقد اهمیت اما فوریفشار روانی که بسیاری از دانشجویان در طی روز تحمل می کنند، بعضاً موجب حواس پرتی آنها می‌شود. به‌گونه‌ای که نمی‌دانند دقیقاً

چه کارهایی را انجام داده‌اند. درگیرشدن (مشغول شدن) در فعالیتهایی که دارای اهمیت نیستند، اما فوری به نظر می‌رسند، باعث می‌شوند که دانشجوی مجازی احساس کند، صرفاً در حال انجام کار کم اهمیتی بوده و کار زیادی به انجام نرسانیده است. ح – مهم اما غیر فوریکار با این طبقه مشکل است، زیرا اغلب کارها تا زمانی که فوریت پیدا نکنند، به تعویق می‌افتند. مثلاً شروع انجام تکلیف یا نوشتن مقاله مهم است، اما اگر در انجام آنها عجله‌ای نباشد، فوری محسوب نمی‌شود. واداشتن دانشجویان به انجام همه تکالیف درسی در مدت زمانی کوتاه ممکن نیست، اما این امر در درازمدت امکان‌پذیر است. مثلاً انجام هر یک از تکالیف درسی به نوبت تا پایان ترم، روشی سودمند است. بدین ترتیب فعالیتهای مهم در میان موضوعات مختلف گم نمی‌شوند. مهم و فوریتعیین ضرب‌الاجل برای انجام کار موجب ایجاد انگیزه در بسیاری از دانشجویان می‌شود. مهلت زمانی مشخص شده برای ارسال تکالیف، نوشتن مقاله یا پاسخ‌گوئی به بحثهای درون شبکه‌ای، اهمیت و فوریت کار را افزایش می‌دهد. با این حال برای عده‌ای از دانشجویان تعیین ضرب الاجل خوشایند نبوده و به تشکیل گروه صدمه می‌زند. مثلاً اگر مهلت ارسال تکالیف را تا یک هفته تمدید کنند، در صورتی که مطابق با مهلت زمانی تعیین شده قبلی، بیشتر دانشجویان اقدام به ارسال آنها کرده باشند، ممکن است از اینکه نمی‌توانند از مهلت زمانی تمدید شده در جهت ارائه هر چه بهتر تکالیف درسی استفاده نمایند، ناراحت شوند.بسیاری از دانشجویان مجازی همانند دانشجویان کلاسهای حضوری، ترجیح می‌دهند، انجام تکالیف درسی خود را تا آخرین فرصت به تعویق اندازند که این امر مشکلاتی را در خصوص تشکیل گروه به وجود می‌آورد. مدیریت مناسب زمان و تعیین اولویتها در برخورد با نیازها و تقاضاهای آموزش درون شبکه‌ای برای شکل‌گیری گروه یادگیری بسیار حیاتی است. اگر دانشجویان متعهد نباشند که به مطالعات خود بیش از دیگر فعالیتهای غیرمهم و غیرفوری اولویت دهند، دیگر اعضای گروه به‌واسطه عدم حضور آنها دچار مشکل خواهند شد. تخصیص وقت برای مطالعه و تعامل درون شبکه‌ایگیلبرت (۲۰۰۱) متذکر می‌شود که ابزارهای مؤثری برای مطالعه وجود دارد، خواه آموزش به‌صورت درون شبکه‌ای باشد و خواه به شکل حضوری و رو در رو. او رویکرد پیش نگری، بررسی و بازنگری را پیشنهاد می‌کند. پیش‌نگری به‌معنای توجه و نگریستن به کل دوره آموزش قبل از شروع آن است و شامل خواندن و مروری بر رئوس مطالب، برنامه‌ریزی پیش از انجام تکالیف، نوشتن مقالات، شرکت در امتحانات و هر جلسه گفتگوی برنامه‌ریزی شده است. بررسی به معنای نحوه انجام تکالیف درسی و به روزبودن آن است. بازنگری، کل فرایند یاددهی– یادگیری را در بر می‌گیرد و شامل مرور مقالات مورد بحث و دیگر موارد به‌منظور آمادگی برای امتحانات و آزمونهای کوتاه جواب، نوشتن مقالات، درگیری در فعالیتهای گروهی کوچک و تمرکز بر دانش کسب شده و آموزه‌های پیشین می‌شود. برای بازنگری، دانشجویان باید به همه مواد درسی و جزوات دسترسی پیدا کنند. انجام این کار به‌صورت درون شبکه‌ای ساده‌تر است، زیرا عمده مواد آموزشی که در سرتاسر ترم تدریس می‌شود، در وب سایت برنامه درسی قابل حصول است.در هر کلاس ممکن است روش آسان برای دانشجویان حذف نکات کم اهمیت و صرفاً انجام تکالیف درسی مهم برای گذرانیدن واحد درسی باشد. اما گیلبرت بر این عقیده است که به‌منظور یادگیری اصولی مطالبی که تدریس می‌شود، دانشجویان باید به مفهوم آنچه مربی ارائه می‌کند، توجه کرده، اطلاعات جدید را با اطلاعات قبلی پیوند دهند و حقایق و اطلاعات کلاسی را به تجارب کسب شده در زندگی واقعی مرتبط کنند. به این ترتیب زمینه‌ای برای آنها فراهم می‌شود که به تفکر انتقادی و یادگیری عملی دست یابند.به‌منظور رسیدن به تفکر انتقادی در فرایند آموزش درون شبکه‌ای، دانشجوی مجازی باید اوقاتی را در طی هفته برای یادگیری مطالب اختصاص دهد. صرف تنها یک روز در هفته برای خواندن و انجام تکالیف درسی کافی نخواهد بود و به‌طور متوسط ۲ تا ۳ بار در هفته نیاز است که درخصوص ارسال مطالب مورد یادگیری و مراوده با گروه اقداماتی صورت گیرد. دانشجویان در زمان کوتاه قادر به پاسخگویی به همه همکلاسی‌های خود برای کمک به یادگیری نیستند. بنابراین دانشجوی مجازی باید برای رسیدن به یادگیری درون شبکه‌ای اثر بخش و کارآمد تلاش نماید. دو بعد اثربخشی و کارآمدی در خصوص انجام کارها ، را می‌توان در شکل یک مورد مطالعه قرار

داد انجام کارهای کم اهمیت به شکل ضعیفاگر دانشجویی کارهای کم اهمیت را درست انجام ندهد، اثر بخشی کمی داشته و زیاد کار آمد نخواهد بود. به‌جای انجام کارهای کم اهمیت دانشجو باید تلاش کند که به وظایف مهم بپردازد. انجام کارهای مهم به شکل ضعیفاگر کارهای مهم به شکل ضعیف انجام شوند، نشانگر اثربخشی بالا اما کارآمدی کم خواهد بود. انجام کارهای مهم به شکل ضعیف، نتیجه‌ای ندارد. مثلاً وقتی دانشجویی تکالیف درسی خود را با تأخیر انجام می‌دهد، به نتیجه سودمندی نمی‌رسد. برای افزایش سطح کارآمدی نیاز است که در روند انجام تکالیف، بازنگری شود. باید دانست که در این مورد نمی‌توان بر اساس قاعده خاصی عمل کرد و شیوه‌های مختلفی جهت افزایش کار آمدی وجود دارند. اما بعضاً دانشجویان اظهار داشته‌اند که چنین چیزی به ما گفته نشده است. انجام تکالیف زیر حد استاندارد صرفاً موجب می‌شود که دانشجو به ادامه فعالیتهایی بپردازد که به یادگیری اثر بخش کمک نخواهد کرد. دقیقاً همانند کلاس حضوری، ایجاد ارتباط در کلاس درون شبکه‌ای حائز اهمیت است و انجام تکالیف دلیل بر گرفتن نمره خوب در درس نیست. انجام درست کارهای کم اهمیتاگر «دانشجویی کارهای کم اهمیت را درست انجام دهد»، نشانگر اثربخشی کم و کارآمدی بالا خواهد بود. همانند انجام کارهای مهم به شکل ضعیف، انجام درست کارهای کم اهمیت، نتیجه‌ای در بر ندارد.بعضاً دانشجویان وقت زیادی را صرف ارائه کاری می‌کنند که کاملاً بی ارتباط با برنامه درسی است، و وقتی آن را به عنوان کاری غیر قابل قبول باز می‌گردانیم، دچار شوك می‌شوند. بنابراین منطقی آن است که آنها وقت خود را صرف انجام کارهایی کنند که با ارزش است. انجام کارهای مهم به شکل درستوقتی دانشجویان از وقت به نحوی بهینه استفاده کرده و به انجام کارهای درست بپردازند به احتمال زیاد موفق می‌شوند که اهداف یادگیری را تحقق بخشیده و واحد درسی خود را بگذرانند. بنابراین وقتی که آنها یاد بگیرند از وقت خود درست استفاده کنند، به همه اهداف یادگیری دست خواهند یافت. بعضی از دانشجویان در یافته‌اند که اگر از برنامه‌ریزی درستی در جهت انجام تکالیف درسی برخوردار باشند، می‌توانند به سطح بالای از کارآمدی و اثربخشی دست پیدا کنند. بعضی دیگر پی برده‌اند که برای رسیدن به حد بالایی از کارآمدی و اثر بخشی می‌توانند تکالیف درسی را بر حسب اولویت در طی هفته انجام دهند. وظیفه دانشجویان این است که فعالیتهای کم اهمیت را از فعالیتهای با اهمیت تشخیص داده و فقط وقت خود را برای انجام کارهای مهم صرف کنند.انجام کارها در طول هفته از متراکم شدن آنها جلوگیری کرده و دانشجویان تحت فشار روانی قرار نمی‌گیرند. از این رو با خونسردی بیشتری به فرایند یادگیری پرداخته و موفق می‌شوند. دوری از کار زیاددر زمان بندی تدریس موضوعات درون شبکه‌ای زمانی برای استراحت در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که کلاسهای درون شبکه‌ای به طور ۲۴ ساعته و هفت روز هفته باز بوده و به فعالیتهای یاددهی-یادگیری می‌پردازند، به نظر می‌رسد که نیاز است زمانی برای استراحت دانشجویان و مربیان اختصاص یابد. تجربه نشان می‌دهد که یادگیری متراکم اثر بخش نبوده و جذابیت آموزش را از بین می‌برد. کلاس‌های درون شبکه‌ای مانند کلاس‌های حضوری از ایام تعطیلی برخوردار است . تعطیلات، فرصتی است برای دانشجویان که به انجام تکالیف و ارسال آنها اقدام کنند. این کار باعث فراهم آمدن فضای تنفس می‌شود، در غیر این صورت فرایند کار بسیار سخت خواهد بود.به دانشجویان و اعضای هیأت علمی‌توصیه می‌شود که اوقاتی را در هفته جهت استراحت اختصاص دهند. مثلاً مربیان ممکن است به دانشجویان اطلاع دهند که جمعه‌ها تعطیل است. اعلام این که در آخر هفته به هیچ نامه الکترونیك پاسخ داده نخواهد شد، نیز غیر منطقی نیست. مادام که دانشجویان از قبل اطلاع یابند که مربی در زمانهای معینی در دسترس نیست، مشکلی به وجود نمی‌آید. دانشجویان نیز ممکن است با توجه به این مطلب برای تعطیلی خود برنامه‌ریزی کنند.بدین ترتیب دانشجویان و اعضای هیأت علمی که در دوره‌های درون شبکه‌ای شرکت دارند، می‌دانند که چه زمانی به مسافرت بروند. گرچه به دانشجویان و اعضای هیأت علمی‌توصیه نمی‌کنیم که برنامه مسافرت در وسط ترم داشته باشند، با این حال امکان مسافرت مرتبط با کار، یکی از مزایای آموزش درون شبکه‌ای است. طبق مقررات، دانشجویان و اعضای هیأت علمی می‌توانند از قبل به یکدیگر اطلاع دهند که به دلیل مشکلی که دارند، در کلاس شرکت نمی‌کنند.مشکلات دانشجویان آموزش

درون شبکه‌ای بعضاً زیاد است. به علت "گزارش دانشجویان در مورد انباشت اطلاعات، اضطراب در مورد برقرار کردن ارتباط، نگرانی در مورد پاسخهای تأخیری در محیط غیر همزمان، رشد روز افزون کار و مسئولیت، اشکالات موجود در خصوص ورود به آموزش درون شبکه‌ای و پیگیری بحث" (هاراسیم، هیتز، تلس و تروف، ۱۹۹۶، ص ۱۵)، باید روش‌هایی جهت بر طرف کردن مشکلات آنها در نظر گرفت. بسیاری از مشکلات دانشجویان در آموزش درون شبکه‌ای ناشی از برخورد با مربیان تازه کار و کم تجربه‌ای است که تلاش می کنند، حجم زیادی از مطالب درسی را در زمان مشخص تدریس کنند. پیگیری مباحث در آموزش درون شبکه‌ای نسبت به کلاس یا سخنرانی‌های رو در رو سخت‌تر است. علاوه بر این از دانشجویانی که به طریقه درون شبکه‌ای یاد می گیرند، انتظار می‌رود که مطالبی را در ارتباط با محتوای درس پیدا کرده و به دیگر دانشجویان معرفی کنند. در واقع وظیفه مربی این است که رئوس مطالب درسی را مشخص کرده و مسئولیتهای یادگیری را به دانشجویان محول کند. برای این که دانشجویان دچار مشکل نشوند، به آنها توصیه می‌شود که به موارد زیر توجه کنند ــ:صرفاً با هدف گرفتن مطالب از شبکه و ذخیره کردن آنها در رایانه خود وارد سایت برنامه درسی شوید ــ.در صورت امکان، به‌منظور بررسی و خواندن پیامها در اوقات فراغت، آنها را چاپ کنید ــ.به محض این که پیامها مطالعه و بررسی شدند، اقدام به ارسال پاسخهای تنظیم شده کنید. تصور نکنید که در محیطی غیر همزمان، پاسخهای فوری ضروری است ــ.به‌منظور ارسال پاسخ‌های دقیق‌تر، مطالب را با برنامه‌ی واژه‌پرداز تهیه و سپس آنها را کپی کرده، به سایت برنامه درسی بفرستید. اگر فضای دیسک سخت کم باشد یا از آزمایشگاه رایانه استفاده شود، پاسخها را به دیسک فلاپی کپی و از آنجا منتقل کنید (پالوف و پرات ۱۹۹۹، ص۵۳).به حداقل رساندن استفاده از گفتگوی همزمان (چت)، شیوه دیگری برای دور شدن از مشکلات است. چالشهای برنامه ریزی در ارتباط با تعیین زمان برای جلسه گفتگوی همزمان، ممکن است تا اندازه زیادی باعث ایجاد اضطراب شود. مربی با دانشجویان در خصوص تکالیف درسی گروهی، و نحوه همکاری و همراهی با جلسه وایت بورد در ساعات اداری گفتگو می کند. وظیفه مربی است که برای دانشجویان شرایطی فراهم آورد که در جلسات گفتگو شرکت نمایند. البته در صورتی که دانشجویان امکان شرکت در جلسات گفتگو را نداشته باشند، فرصت دسترسی به اطلاعات را از دست نمی‌دهند. با استفاده از ابزارهای چندگانه می‌توانند به مطالبی که در جلسات گفتگو مطرح شده، دست یابند. چگونگی ایجاد الزام، تعهد و مسئولیتهمان طور که گفتیم، مهارتهای مربوط به مدیریت زمان را باید همگام با آموزش درون شبکه‌ای مورد بحث قرار داد. از آن جایی که بسیاری از مؤسسات هنوز برنامه‌هایی در جهت راهنمایی آموزش درون شبکه‌ای ارائه نکرده‌اند، اغلب بعد از ثبت نام دانشجوی مجازی، مربی یا مشاور این وظیفه را برعهده می گیرند. مربی می‌تواند در ابتدای آموزش برای استفاده بهینه از وقت و ایجاد احساس تعهد و مسئولیت نسبت به قوانین و مقررات از پاره‌ای تمهیدات استفاده کند. اعتقاد ما بر این است که در هفته اول آموزش باید به فعالیتهایی جهت تشکیل گروه پرداخت. مثلاً ارسال معرفی‌نامه‌یا شرح حال دانشجویان، بیان اهداف و قوانین و مقررات آموزشی. این امر موجب می‌شود که دانشجویان درون شبکه‌ای نسبت به وظایف و تکالیف خود در طول ترم و همچنین اوقاتی که باید صرف آموزش کنند، آگاهی یابند. جلب توجه دانشجویان نسبت به مطالعه رئوس مطالب درسی ضروری است. بعضی از مربیان از رئوس مطالب، آزمون به‌عمل می‌آورند و بخشی از نمره درسی را به آن اختصاص می‌دهند. همه اینها به‌منظور حصول اطمینان از این که دانشجویان رئوس مطالب و انتظارات برنامه درسی را مطالعه می کنند و می‌فهمند، صورت می گیرد. اغلب بعد از این مرحله از دانشجویان خواسته می‌شود تا مقاله‌ای الکترونیک یا پیامی به صفحه بحث ارسال کنند و متذکر شوند که رئوس مطالب درسی را مطالعه کرده و فهمیده‌اند. از این رو مشخص می‌شود که آنها با شرایط مندرج در آن از جمله نحوه ارسال مقالات موافقند. این منجر به نوعی قرارداد یادگیری می‌شود، که در صورت به وجود آمدن مشکلاتی در طول ترم می‌توانند به آن مراجعه کنند.بعضی از مربیان معتقدند که نیازی نیست، هفته اول به فعالیت‌های مربوط به تشکیل گروه و توضیح نرم‌افزارهای آموزشی اختصاص داده شود. این امر وقت یادگیری را به هدر می‌دهد. با این حال اگر

اهداف یادگیری واقع بینانه و حجم مطالب درسی متناسب با وقت باشند و دانشجویان با روش پژوهش در حوزه برنامه درسی آشنا شوند، از وقت برای تشکیل گروه به درستی استفاده می‌شود. اغلب از دانشجویان انتظار می‌رود تا در هفته اول، مطالب مورد بحث در هفته دوم را مطالعه کرده و نظرات خود را در خصوص محتوای درس بیان نمایند. برای مثال، اولین سؤال در خصوص درسی تحت عنوان تغییر اجتماعی ممکن است، چنین باشد: درس تغییر اجتماعی چه تأثیری بر زندگی شما داشته است؟ نتیجه‌گیریاطمینان از این که دانشجویان ضرورت آموزش درون شبکه‌ای را درک و نسبت به آن تعهد پیدا کرده‌اند، برای موفقیت کفایت نمی‌کند، اما گامی مؤثر جهت درگیر شدن آنها در جریان یادگیری است. جدول زیر، مسائل مورد توجه در مدیریت زمان را همراه با شیوه‌های بهبود آن به طور خلاصه ارائه نموده است. *منبع: ماهنامه تدبیر منابع ۱ - Gilbert, S.D. How to Be a Successful online student. New York: McGraw-Hill, ۲۰۰۱.۲ - Harasim, L., Hiltz, S.R., Teles. L., and Turoff. M. Learning Networks Cambridge. Mass: MTT Press, ۱۹۹۶.۳ - Palloff, R., and Pratt, K. Building learning communities in cyberspace: Effective strategies for the online classroom. San Francisco: Jossey-Bass, ۱۹۹۹.{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} time management Developing time management skills is a journeythat may begin with this Guide, but needs practice and other guidance along the way. One goal is to help yourself become aware of how you use your timeas one resource in organizing, prioritizing, and succeeding in your studiesin the context of competing activities of friends, work, family, etc. First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study timeAbout ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless?Some learners need more frequent breaks for a variety of reasonsMore difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignmentsWhen studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distractionsto maximize concentration Use your time wiselyThink of times when you can study "bits" as when walking, riding the bus, etc. Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class(Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course eventsPapers, presentations, tests, etc. Try the University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your scheduleto meet both your academic and non-academic needs Effective aids: Create a simple "To Do" listThis simple program will help you identify a few items, the reason for doing them, a timeline for getting them done, and then printing this simple list and posting it for reminders. Daily/weekly plannerWrite down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your scheduleFirst thing in the morning, check what's ahead for the dayalways go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term plannerUse

a monthly chart so that you can plan ahead.Long term planners will also serve as a {reminder to constructively plan time for yourself {endslide

مدیریـــــت زمـــــــان

TIME MANAGEMENT... موفقیت یعنی رسیدن به هدف در زمان معین مهدی یاراحمدی خراسانی برنامه ریزی برای کسب موفقیت بررسی اهداف: در تعیین اهداف کلی لازم است که اهداف بلند مدت شخصی و کاری نیز مدنظر قرار داده شوند. البته در کوتاه مدت یک هدف شخصی (مانند تشکیل خانواده) ممکن است به طور موقت بر سایر اهداف بلند ندت (مانند تاسیس یک شرکت) ارجحیت پیدا کند. تعیین اهداف: اهداف خود را بنویسید و بعد آنها را به اهداف کوتاه مدت، بلند مدت شخصی و کاری تقسیم بندی کنید. سپس ببینید آیا این هدف ها واقع بینانه هستند یا خیر. مثلاً با این که همه افراد از خصوصیات بدنی خاصی برخوردار هستند ولی هر زمان که بخواهند می توانند مهارت های جدیدی نیز یاد بگیرند. ببینید برای رسیدن به اهداف مورد نظر به کدام مهارت ها احتیاج دارید. دیگر دوران این طرز فکر که ((یک شغل برای تمام عمر کافی است)) به سر آمده و برای این که بتوانید شغل خود را حفظ کنید لازم است خود را همواره از جهت اطلاعات و مهارت به روز نگه دارید. به عبارت دیگر اهداف شغلی شما می تواند گوناگون باشد و بالاخره برای رسیدن به هر یک از اهداف خود یک جدول زمان بندی تدوین و مهلت رسیدن به هر هدف را در آن قید کنید. برنامه ریزی برای اهداف شغلی: برای این که اهداف خود را راحت تر به دست بیاورید باید برنامه ریزی کوتاه و دراز مدت شغلی داشته باشید و آن را در برنامه های روزمره خود لحاظ کنید. نوشتن تجربیات، مهارت ها و ویژگی های تحصیلی و حرفه ای نیز می تواند مفید باشد. علاوه بر کار حرفه ای انجام کارهای خانه یا نگهداری از نوزادان نیزمی تواند به شما تجربه ارزشمندی در زمینه مدیریت بدهد. تعیین اولویت ها: پس از آن که فهرست اهداف کوتاه و بلند مدت حرفه ای خود را تهیه کردید لازم است که آنها را به ترتیب اولویت مرتب کنید. تحقق هر هدف بزرگ مستلزم انجام چند کار کوچک تر است. از میان این کارها مهم ترین آنها را شناسایی و به آن رسیدگی کنید. بررسی عملکرد: تا آنجا که ممکن درباره شغلی فعلی خود صادق باشید. چقدر از وقت شما صرف کارهایی می شود که نباید در آن لحظه انجام بدهید؟ اهدافی که برای یک روز کاری تعیین کرده اید تا چه حد تحقق پیدا می کنند؟ اگر فرضاً هر روز ۱۰ هدف برای به دست آوردن دارید (که ممکن است شامل کارهای معمولی، روزمره، فوری و پیچیده باشد) کدام یک را در اولویت قرار می دهید؟ روز کاری خود را مورد بررسی قرار دهید و ببینید کدام کارها روزمره کدام یک جزو کارهای جاری میان مدت یا دراز مدت هستند و کدام یک جزو کارهای مهم و فوری هستند. صرف نظر از سمتی که در سازمان دارید برنامه ریزی و سازمان دهی دقیق اوقات کاری اثربخشی و موفقیت شما برای رسیدن به اهداف را تا حد قابل ملاحظه ای افزایش می دهد. تجزیه و تحلیل وظایف: از کلیه اهداف و وظایف جاری، آتی و روزمره خود فهرستی تهیه کنید. آنها را به سه گروه تقسیم کنید – نوع الف، ب، یا پ: نوع الف: وظایف مهم و فوری نوع ب: وظایفی که یا مهم هستند و یا فوری نوع پ: وظایفی که نه مهم و نه ضروری هستند اگر در تقسیم بندی وظیفه خاصی شک دارید آن را جزو نوع پ محسوب کنید که اصلاً آن را در نظر نگیرید. اولویت بندی و واگذاری مسئولیت: برای این که اولویت های خاص کاری را شناسایی کنید فهرست کارها را مجدداً مرور کنید. اکنون برای هر کدام از وظایف الف، ب و پ یک فهرست مجزا (و جمعاً سه فهرست) تهیه کنید. سپس این فهرست ها را بررسی کنید و ببینید انجام کدام یک به کمک دیگران نیاز دارد کدام یک را فقط خودتان می توانید انجام دهید و کدام یک را می توانید کاملاً واگذار کنید. کارهای غیرضروری را نیز شناسایی و حذف کنید. در مورد کارهایی که باید با کمک دیگران انجام شوند افراد مورد نظر را معرفی کنید و مسئولیت کارهایی که باید به دیگران واگذار شوند را تفویض کنید. با این کار سه فهرستی که تهیه کرده اید کوتاه تر خواهند شد و فقط شامل کارهایی خواهند

بود که تنها شما می توانید انجام دهید. حال می توانید قدم بعدی را بردارید که عبارت است از برنامه ریزی روزانه. با تخمین مدت انجام هر یک از کارهای باقی مانده (و ذکر مدت انجام هر کار در کنار آن) می توانید هر یک از کارها را به نحوی برنامه ریزی کنید که یا با کمک همکاران، یا بین ملاقات های از پیش تعیین شده و یا به صورت پروژه های دراز مدت انجام شوند. برنامه ریزی برای یک روز کاری: یک روز کاری باید شامل وظایف گروه الف، ب، پ باشد. تعدادی از وظایفی که واقعاً در یک روز کاری می توانید انجام بدهید را انتخاب کنید. در ضمن این روز کاری نباید مثلاً ۲۰ ساعت باشد. این سه نوع وظیفه را طوری تقسیم کنید که هر ساعت مشغول انجام یک نوع از آنها باشید نه این که اول از یک نوع شروع و بعد به نوع دیگر بروید. از این وظایف جدی تر را با انجام کارهایی که از جدیت کمتری برخوردار هستند جبران کنید. ایجاد تعادل در تقاضا: دریافت مستمر اطلاعات جدید باعث می شود اولویت هایی که تعیین کرده اید مدام دستخوش تغییر شود. ممکن است دریافت اطلاعات جدید اهمیت یا فوریت یک کار را تغییر دهد و حتی باعث شود که آن کار از فهرست کارهای مهم حذف گردد. بنابراین ضرورتی ندارد که مثلاًـ برای جلسه ای که تاریخ برگزاری آن سه روز به تاخیر افتاده امروزه گزارش تهیه کنید. زمانی که اطلاعات جدیدی دریافت می کنید بلافاصله اولویت ها را مجدداً ارزیابی کنید. واقع بینی: پذیرفتن کارهای بیش از حد توان و جاه طلبانه می تواند در فرد ایجاد اضطراب کند. بنابراین درباره توان خود و مقدار کاری که می توانید در یک مدت زمان معین انجام دهید واقع بین باشید. پذیرفتن کار زیاد به نفع شما خواهد بود و نه به نفع همکاران شما. سعی کنید ظرفیت های خود را بشناسید و کارهایی که نمی توانید با موفقیت انجان دهید را نپذیرید. به همین ترتیب در مورد دیگران نیز واقع بین باشید و بیش از حد توان از آنها انتظار نداشته باشید. اگر از همکاران انتظار بیش از حد داشته باشید ناتوانی آنها در انجام کارهای محوله شما را خسته و آنها را نیز خسته و دلسرد خواهد کرد. پس از شناخت ظرفیت خود و همکاران بهتر است سطح توقع خود را بالا ببرید. گاهی لازم است انسان تحت شرایط سخت قرار بگیرد تا از کسب موفقیت احساس پیروزی و لذت کند. زمانی برای تفکر: همه ما به آرامش نیاز داریم تا بتوانیم در خلوت خود درباره اولویت های مهم و کارهای دشوار فکر کنیم. این فرصت فراهم نخواهد شد مگر این که زمان آن را از قبل تعیین کرده باشیم. اگر لازم است برای دقایقی از سایر همکاران جدا شوید و نگران نباشید که آنها ناراحت می شوند. می توانید برایشان توضیح بدهید که می خواهید تنها باشید تا بتوانید درباره برخی مسائل فکر کنید. انجام این کار به خصوص در مکان های شلوغ و پر رفت و آمد لازم است. سعی کنید انضباط شخصی داشته باشید و از این فرصتی که برای خود ایجاد می کنید نهایت استفاده را (به خصوص در مورد وظایف نوع الف و ب) ببرید. به یاد داشته باشید که حتی یک فرصت کوتاه نیز به شما کمک می کند تا کار با اثر بخشی بیشتری انجام شود. ارزیابی الگوهای رفتار کاری: هر فردی از لحاظ توان فکری و بدنی دارای یک ریتم خاصی است برای مثال ممکن است در ساعاتی از روز در اوج توان فکری و بدنی باشد و در ساعاتی دیگر توان او کاملاً تحلیل رفته باشد. سعی کنید با ریتم بدن خود آشنا شوید و از طریق کار خود را با راحتی بیشتری انجام دهید. زمان بندی انجام وظایف: انجام کارهای سخت و پیچیده به زمانی که در اوج توان فکری و بدنی هستید موکول شوند. برای مثال اگر شما از آن دسته افرادی هستید که صبح زود سر کارمی روید و بعد از ظهرها ورزش می کنید باید وظایف نوع الف خود را حتماً اول روز انجام دهید. از طرف دیگر اگر نمی توانید قبل از ساعت ۰۰، ۹ بیدار شوید وظایف نوع الف خود را نزدیک ظهر یا اوایل بعدازظهر انجام دهید. به حداکثر رساندن کارایی: کیفیت عملکرد شما در طول روز یا در روزهای مختلف متفاوت و بستگی به این دارد که خسته هستید یا سرحال. برای این که بتوانید فشار کاری را در طول روز تقسیم و اولویت های آن را مشخص کنید لازم است که چرخه نیروی دهنی و بدنی خود را بشناسید. برای مدت چند روز مواقعی که خیلی خسته یا سرحال بوده اید را یادداشت کنید و همچنین بنویسید که در آن وقت مشغول انجام چه کاری بوده اید. اگر هنگام خستگی مشغول انجام کار سخت بوده اید پس کار شما موثر نبوده است. در آینده سعی کنید وظایف نوع پ را برای این لحظات، که خسته هستید، بگذارید. از آن جا که ((الگوی رفتار کاری))

افراد با یکدیگر متفاوت است سازمان های سعی می کنند ساعات کاری را انعطاف پذیر کنند. از این طریق کارکنان می توانند با توجه به چرخه نیروی ذهنی و جسمی خود انجام کارهایشان را بهتر برنامه ریزی کنند و کنترل بیشتری روی انجام کارها اعمال نمایند. ثبت و تنظیم برنامه های کاری: ثبت کارهایی که باید در روزهای آتی انجام شوند (مانند ملاقات ها و تعهدات) نقش مهمی در مدیریت زمان دارد. برای این کار می توانید از وسایل کاغذی و الکترونیکی مختلفی (مانند انواع تقویم و دفترچه یادداشت های الکترونیکی) استفاده کنید. انتخاب ابزار: یک روش سنتی برای ثبت برنامه های آتی استفاده از سررسید است. امروزه ابزارهای بسیار پیشرفته ای مانند تقویم های الکترونیکی وجود دارند که با استفاده از آنها می توانید نشانی و شماره تماس افراد را ثبت کنید و کارهای حسابداری خود را نیز با آنها انجام دهید. نوع ابزار را باید با توجه به نیاز و کارتان انتخاب نمایید. مثلاً ممکن است هر صفحه از سر رسید به یک روز اختصاص یابد یا ممکن است ترجیح بدهید در یک نگاه تمام روزهای هفته را جلوی چشم داشته باشید. برنامه ریزی با استفاده از تقویم: استفاده از تقویم نیاز به انضباط دارد. اولین کاری که باید انجام دهید این است که ملاقات ها و برنامه های آتی را همان لحظه که قطعی می شوند در تقویم ثبت کنید. برای هر ملاقات توجه به برخی نکات ضروری است: تعیین زمان موردنیاز برای آماده شدن و رسیدن به محل مورد نظر تعیین زمان لازم برای پیگیری های بعدی و نوشتن گزارش جلسه. شیوه نگهداری از تقویم : برای به حداکثر رساندن کارایی و اثربخشی استفاده از تقویم اگر کسی غیر از شما مسئول به روز نگهداشتن آن است هر بار که زمان ملاقات یا انجام کاری را تنظیم می کنید به آن فرد نیز اطلاع دهید. سعی کنید تقویم همیشه به روز باشد و برای اطمینان از زمان انجام کارها مرتب آن را بازدید کنید. استفاده از سیستم اینترنت را نیز مورد توجه قرار دهید چرا که این سیستم تماس هم زمان چند نفر را از نقاط مختلف با تقویم الکترونیکی میسر می سازد. هر روز وظایف نوع الف را در فاصله کارهایی که از قبل برنامه ریزی شده اند انجام دهید و تلاش کنید آنها را ظرف مدت تعیین شده تمام کنید. فرصتی را هم برای کارهای پیش بینی نشده کنار بگذارید. تهیه فهرست اصلی: حتی بعد از آن که کارها را بر حسب اهمیت و ضرورت به سه نوع الف، ب و پ تقسیم کردید ممکن است باز هم مواردی پیش آید که شما را به خاطر تعداد کارهای موجود و زمان اندک برای انجام آنها سر درگم و نگران سازد. این موقعیت مناسبی برای تهیه یک فهرست اصلی است. فهرستی که می توانید در آن همه کارهای کوچک و بزرگ خود را بنویسید و مهلت انجام هر کار را در کنار آن قید کنید. نوشتن این فهرست خود جنبه درمانی دارد و فشار زیادی را از روی دوش شما برمی دارد. علاوه بر این داشتن چنین فهرستی (در مقایسه با فهرست زمان بندی شده) به شما تصویر بهتری از موقعیت موجود می دهد. بعضی مواقع بدون آن که نیاز به فکر کردن باشد راه حل بعضی مشکلات خودشان به ذهن می آیند. برای مثال ممکن است متوجه شوید که چون راه اندازی خط تولید محصول جدید شرکت به تاخیر افتاده است ضرورتی ندارد که چندان نگران عقب افتادن طرح بازاریابی آن باشید. شیوه موثرتر برای به کارگیری فهرست ها: در فهرست اصلی همه کارها باید بر حسب نوع آنها (الف، ب یا پ) مشخص شده باشند. این فهرست را به طور مستمر اصلاح کنید، کارهای جدید را بلافاصله وارد کنید کارهای انجام شده را خط بزنید و کارها را با استفاده از رنگ و علامت های مختلف اولویت بندی کنید. اگر مایل باشید می توانید کارهای مشابه را دسته بندی کنید مثلاً تماس های تلفنی را با ستاره مشخص کنید کنار نامه های مهمی که باید بنویسید ضربدر بزنید و ملاقات ها را با قلم رنگی مشخص کنید. این کار به شما کمک می کند تا در یک نگاه کلیه کارهایی که باید انجام شوند را مشاهده کنید و حتی موجب شود تا همه کارهای مشابه را یک جا انجام دهید. با استفاده از این شیوه برای کارهای منزل نیز می توانید در زمان صرفه جویی کنید. انجام کارهای ناخوشایند: هر فردی از عهده کار خاصی برمی آید. کاری مانند مواجه با یک مشتری سر سخت که انجام آن برای شما ناخوشایند است ممکن است برای همکار شما رقابت برانگیز باشد. از انجام کارهای ناخوشایند را به زمانی موکول کنید که از لحاظ ذهنی در وضعیت مثبتی هستید. انجام این قبیل کارها را به آخر روز یعنی زمانی که خسته هستید و همین طور به لحظات آخر موکول نکنید. برنامه ریزی دراز مدت: بعضی از کارها را نمی توان بعد از

انجام دادن از روی فهرست اصلی حذف کرد. بعضی کارها به طور ادواری باید تکرار شوند. تهیه و ارسال سفارش های سالیانه برای مشتریان از قبیل کارها هستند. برای انجام کارهای اواری دراز مدت لازم است علاوه بر غهرست کارهای کوتاه مدت یک نمودار دیواری نیز از کارهای دراز مدت تهیه کنید. تفکر مثبت: برای بعضی افراد زمان سریع می گذرد و برای بعضی دیگر بسیار کند. این که جزو کدام گروه هستید بستگی به نوع نگرش شما دارد. با بهره گیری از تفکر مثبت و قدرتی که به دنبال دارد برنامه خود را با موفقیت روبرو خواهید کرد. با تکیه بر تفکر مثبت حتی انجام خوشایندترین کارها بدون ناراحتی صورت می گیرد. لذت بردن از زندگی: تفریح کردن راه های مختلفی دارد اما اگر برای کارهایی که از انجام آنها لذت می برید وقت نگذارید آن وقت تاثیر شما بر دیگران یک تاثیر منفی خواهد بود. فعالیت هایی که انجام آنها موقع کار برایتان لذت بخش است را شناسایی کنید و در فهرست زمان بندی انجام کارها این فعالیت ها را بگنجانید. برای خود برنامه های تفریحی مانند رفتن به سینما شرکت در جشن های موسیقی یا رفتن به مسابقات اتومبیل رانی ترتیب بدهید. علاوه بر این حتی اگر نمی توانید فعالیت های تفریحی داشته باشید سعی کنید تاثیر مثبتی از خود جا بگذارید. شیوه برخورد با مشکلات: با داشتن مثبت به زندگی راحت تر و سریع تر می توان اوقات خود را اداره و مشکلات کاری را برطف کرد. برای شروع سعی کنید نسبت به خود و زندگی احساس خوبی داشته باشید. از این طریق دیگر مشکل دیگران را به همه تعمیم نخواهید داد و مشکلات و دلهره های کاری را با ابتکار عمل حل خواهید کرد. جلوگیری از اضطراب: به نظر می رسد که کلمه ((پر مشغله)) این موضوع را به ذهن متبادر می کند که افراد ((پر مشغله)) فرصتی برای برنامه ریزی آینده ندارند. شما باید قادر باشید که در اوقات پر مشغله از ساعات باقی مانده روز استفاده بهینه ببرید. از دید روانشناسی نیز این تمرین خوبی است تا فعالیت های خود را برنامه ریزی کنید چرا که این کار شما را قادر می سازد تا وقت خود را در اختیار بگیرید و بر کارهای دشوار مسلط باشید. می توانید در مدتی که مشغول برنامه ریزی هستید آگاهانه شیوه مثبت اندیشی را پیش بگیرید و به این ترتیب از اضطراب دوری کنید وبه هدف خود برسید. مرتب کردن دفتر کار: سازمان دهی کردن محل کار می تواند عملکرد شما را به طرز محسوسی ارتقا دهد. از میز کار شروع کنید و به شکلی آن را منظم کنید که با جمع شدن انبوهی از کاغذ چیزی در این میان گم نشود. سپس سراغ کشی پرونده ها و کمد کتاب ها بروید و هم زمان محیط اطراف خود را نیز مرتب کنید. جلوه محیط کار: از نحوه قرار گرفتن وسائل رنگ آمیزی و نظم و ترتیب داخل اتاق می توانید درباره شخصی که از آن اتاق استفاده می کند به مطالب زیادی پی ببرید. وضعیت اتاق تاثیر زیادی بر ذهنیت همکاران زیردستان و کارکنان مافوق نسبت به شما دارد. بنابراین سعی کنید که از خود ذهنیت مبتی به جا بگذارید. اگر هر روز ملاقات های زیادی در اتاق دارید کاری کنید ذهنیت افرادی که به ملاقات شما می آیند همان ذهنیتی باشد که مدنظر شما است. اگر کسی که به ملاقات شما آمده فرد منضبطی باشد با وضعیت آشفته اتاق خود هرگز نمی توانید او را متقاعد کنید که از ذهنی سازمان یافته برخوردار هستید. رسیدگی به پرونده ها: به میز خود به عنوان یک خط تولید نگاه کنید. مواد خام (که در واقع همان کاغذها هستند) از یک طرف وارد می شوند تا قبل از انتقال به مرحله بعد توسط یک ماشین (یعنی فکر شما) تحت فراوری قرار گیرند. همانند کارخانه ها شما نیز می توانید خدمات لجستیکی به موقع را برای اتاق کار خود فراهم کنید. به عبارت دیگر باید بدانید که کاغذهای وارده از چه اولویتی برخوردار هستند و باید به کجا فرستاده شوند. درجه اولویت هر یک از نامه ها یا مدارك را تعیین کنید. اگر کار در حیطه مسئولیت خودتان است فوراً اقدام کنید و گرنه، آن را به دیگری واگذار کنید. اگر پیگیری نامه به اقدامات دیگری نیاز دارد آن را داخل کازیه و فایل مخصوص نامه های در دست اقدام قرار دهید. نامه های غیر فوری را نیز در فایل ((نامه های ورودی)) بگذارید. مرتب کردن اوراق کاغذی: سیستمی ایجاد کنید که به وسیله آن از دریافت تمام نامه های وارده مطلع شوید. درباره نامه های فوری بلافاصله اقدام کنید (البته هر روز زمانی هم برای بررسی نامه های غیر فوری اختصاص دهید.) در صورتی که باید برای یک نامه اقدامی نیز انجام دهید آن را در لیست کارهای در دست اقدام بگذارید. آن دسته از نامه ها و مدارکی که احتیاج ندارید و یا

اقدامات مربوط به آنها را انجام داده ایـد دور بیندازیـد. مرتب کردن محیط کار: وسایل موجود در محیط کار (ماننـد میز، صـندلی، کابینت فایل ها، چراغ و ...) بایـد به شـکلی سازمان دهی شوند که برای شـما مناسب و مفید باشـند. به سـبک کار خود و این که از دفتر کار برای چه منظوری استـفاده می کنیـد توجه نماییـد. اگر در طول روز افراد زیادی به ملاقات شـما می آیند میز خود را جایی قرار دهیـد که از ورود افراد مطلع شوید. اگر جلسات زیادی دراتاق شـما برگزار می شود صـندلی ها را طوری بچینید تا افراد راحت بنشـینند. پرونـده هـایی را در محیـط کار خود نگهداریـد که دائماً مورد نیاز شـما هسـتند. این پرونـده ها را بایـد نزدیک میز کار، و ترجیحاً به شکلی، قرار دهید که برای برداشتن آنها نیاز به بلند شدن نباشد. پرونده هایی که کمتر مورد استفاده قرار می گیرند را در محـل جـداگانه ای خـارج از دفتر نگهـداری کنیـد و اگر این کار مقـدور نیست آنها را در گوشه ای از اتاق (که سـر راه را نباشـند) بگذارید. بایگانی پرونده ها: یک سیستـم بایگانی ابداع کنید چرا که یک سیستم مناسب از هدر رفتن وقت جلوگیری می کند. البته همه سیسـتم های بایگانی کامل و مطلوب نیسـتند. ولی می توانیـد سیسـتمی انتخاب کنیـد که برای پرونـده های شـما مناسب باشـد. مرتب کردن پرونده ها: سیستـم بایگانی باید مانند سیستم جستجو در کامپیوتر عمل کند. از کلمات کلیدی استفاده کنید کلماتی که یادآور رشـته ای از مفاهیم باشـد و شـما را به راحتی به پرونده و نامه مورد نظر برساند. انتخاب کلمات کلیدی به ماهیت فعالیتی که انجـام می دهیـد بسـتگی دارد. اگر در کـار صادرات هستیـد و با ۷۰ کشور مختلف در سراسـر دنیا کار می کنیـد می توانیـد سسـتم بایگانی را بر اساس تقسیم بندی جغرافیایی طراحی کنید. بنابراین ابتدا پنج گروه اصـلی خواهید داشت که هر یک معرف یک قاره خواهـد بود. از طرفی اگر مدیر فروش شـرکت کوچکی هستید که نوشت افزار تولیدمی کند می توانید مشتریان خود را به دو گروه عمـده (یعنی مشتریان خارجی و داخلی) تقسیم کنید و برای هر یک فایل جداگانه اختصاص بدهید. هر یک از مشتریان داخل فایل ها پوشه جداگانه ای خواهد داشت. تقسیم موضوع به موضوعات کوچکتر: اگر تقسیماتی که در سیستـم بایگانی در نظر گرفته اید بزرگ هسـتند بهتر است که هر یـک را به تقسـیمات کوچـک تر خرد کنیـد تا اداره کردن پرونـده ها راحت تر صورت گیرد. برای مثال، مـدیری که مسئولیت طرح های توسـعه را بر عهده دارد می تواند سیستـم بایگانی را بر حسب تک تک طرح ها تقسیم بندی کند و سپس برای موضوعات مرتبط با هر طرح پوشه جداگانه ای در نظر بگیرد. بر چسب زدن: برای بایگانی بهتر است از نگ ها و شکل های مختلف برای تقسیم بنـدی و طبقه بنـدی پرونـده ها استـفاده کنیـد. برای مثال مـدیر فروش می توانـد مـدارک مربوط به مشتریـان صـادراتی را در پوشه های قرمز بایگانی کنـد و نام آنها را بر چسب قرمز روی پوشه بنویسـید و برای مشتریان داخلی نیز از پوشه و بر چسب آبی استـفاده کنـد. سیسـتمی که برای بایگانی انتخاب می کنیـد باید به راحتی برای شـما و سایر استـفاده کنندگان قابل فهم باشـد. بنابراین برای دسترسـی سـریع به پرونـده ها فهرستی از قسـمت های مختلف بایگانی و محتوای آنها روی کاغذ تهیه کنیـد. بایگانی مرتب پرونـده ها: در پایان روز یا هفته وقتی را برای بایگانی پرونـده ها اختصاص دهیـد. بایگانی مدارک و اوراق را همیشه به دیگران واگذار نکنید، چرا که همه باید از سیستـم بایگانی اطلاعات به روز داشته باشـند. تصمیم گیری درباره اوراقی که بایـد نگهداری و یا دور انداخته شوند کار مهمی است. بنابراین در انجام این کار نقش فعالی داشـته باشـید. راه های جلوگیری از به هم خوردن تمرکز: مراجعات اتفاقی و بـدون برنامه گاهی خوشاینـد هسـتند ولی همه ما نیاز داریم کار خود را بدون مزاحمت انجام دهیم. دفـتر کـار خـود را طوری بچینیـد که جلوی چشم دیگران ظـاهر نشویـد. برای افزایش بهره وری در کـار از مراجعـات اتفـاقی همکـاران جلـوگیری کنیـد. عوامـل اختلال در تمرکز: برای جلوگیری از مزاحمت هـای ناخواسته فهرسـتی از افراد زیر تهیه کنیـد: افرادی مانند رئیس یا مشتریان مهم که هر لحظه ممکن است مراجعه نمایند . افرادی مانند همکاران که ممکن است وقتی که چندان درگیر کار نیستیـد پیش شـما بیایند. افرادی که اصـلاً مزاحم شـما نمی شوند. تجدید نظر در چیدمان محیط کار: عبور افراد از مقابل شمـا بـاعث به هم خـوردن تمرکز می شود. میز خود را طوری قرار دهیـد که بتوانیـد کسـانی که به در نزدیـک می شونـد را ببینیـد. اگرنمی خواهید کسی مزاحم شود در دفتر کارتان را ببندید. حتی در صورتی که در اداره ای با محیط باز کار می کنید می توانید با

انجام تغییراتی در نقشه محیط کار(مثلاً قرار دادن میز پشت قفسه های بایگانی با قرار گرفتن پشت مانیتور کامپیوتر) مزاحمت ها را به حداقل برسانید. اگر کاری کنید که در معرض دید کارکنان و همکاران نباشید احتمال این که آنها در موارد غیر ضروری مزاحم شما شوند کمتر خواهد بود. گزینش اطلاعات: افراد هر روزه در محیط کار اطلاعات بسیاری دریافت می کنند که پردازش آنها به وقت زیادی احتیاج دارد. ابداع یک سیستم مناسب کمک می کند به همه اطلاعاتی که هر لحظه به دست شما می رسد رسیدگی کنید. گرفتن اطلاعات: اطلاعات به شکل های مختلفی به دست شما می رسد مثلاً به روش های زیر: کاغذ (نامه، نمابر، یادداشت، مجله، نشریات، گزارشات و ...) ابزارهای الکترونیکی (پست الکترونیکی، اینترانت یا شبکه پردازش اطلاعات درون سازمانی و ...) صوت (ملاقات های رو در رو، تلویزیون، رادیو، تلفن، پست صوتی و ...) گاهی به نظر می رسد که برخی اطلاعات از بقیه ضروری تر هستند (و البته این برداشت همیشه هم درست نیست). برای مثال، اولویت زمانی تماس های تلفنی از نامه بیشتر است چرا که بلافاصله باید به آنها پاسخ داد. پردازش اطلاعات: سعی کنید برای پردازش اطلاعات یک برنامه مناسب تنظیم کنید، مثلاً اگر می دانید که پست نامه ها را ساعت ۱۰ صبح به شرکت می آورد و پیام های درون سازمانی در ساعت ۱۱ صبح پخش می شوند قبل از ناهار زمانی را برای رسیدگی به نامه ها اختصاص دهید. نامه های الکترونیکی را در اسرع وقت بخوانید و اگر تا آن زمان روزنامه ها و مجلات را نخوانده اید نگاهی اجمالی هم به آنها بیندازید. این برنامه را در اواخر ساعت کاری نیز تکرار کنید، میزتان را مرتب کنید و برای روز بعد آماده شوید. قبل از این که در خصوص اطلاعات رسیده اقدامی صورت بگیرد مدت زمانی از آن بگذرد. به جریان انداختن اطلاعات: شما می توانید بیشتر اطلاعاتی که به دستتان می رسند را به طور مستقیم به همکاران و سایر کارکنان انتقال دهید. اطلاعات را می توان به سه دسته تقسیم کرد: اطلاعاتی که قبل از انتقال به دیگران باید اصلاح شوند (مانند یادداشت ها و یا گزارشات داخلی) اطلاعاتی که می خوانید درک می کنید و سپس به دیگران انتقال می دهید(معمولاً در مورد نشریات و مجلات) اطلاعاتی که تکثیر و سپس توزیع می کنید (مثلاً نامه مشتری که از شرکت شما رضایت دارد و جهت اطلاع سایر همکاران آن را تکثیر و توزیع می کنید) نگهداری مطالب ((در دست بررسی)): درباره مطالبی که بعداً خواندن آنها را دارید چه باید کرد؟ یک راه این است که همه آنها را در پرونده ای جداگانه تحت عنوان ((کارهای در دست بررسی)) بگذارید و هر وقت فرصت داشتید آنها را مطالعه کنید. به هر حال یکی از مشکلات چنین پرونده هایی این است که به طور غیر قابل کنترلی حجیم می شوند و هر وقت امکان داشت باید نها را مرتب کرد. بنابراین هر بار که به پرونده مراجعه می کنید باید مطالب منسوخ و نامربوط را خارج کنید. تفویض کار به دیگران: پس از بازگشت از یک سفر چند روزه مواجه شدن با انبوه کارهایی که به آنها رسیدگی نشده است چندان خوشایند نیست. اگر کارتان ایجاب می کند که اغلب اوقات پشت میز نباشید از یک نفر بخواهید که به مطالب دریافتی رسیدگی کند. کسی که این مسئولیت را به او واگذار می کنید باید بتواند در نبود شما پیام ها و نامه ها را بررسی کند و آنها را به کارکنانی که می توانند از عهده کارها برآیند برساند. برای او توضیح بدهید که چه مواردی را می تواند شخصاً رسیدگی کند و چه مواردی را بهتر است نگهدارد تا شما باز گردید. کسب اطلاعات به روز:با گذشت زمان کارایی اطلاعات تغییر می کند. اخبار امروز فردا بخشی از تاریخ خواهد بود بنابراین مرتبط بودن مطالب با موضوع تابعی از زمان است. بعضی افراد معتقدند چیزی که امروز بی فایده و بدون استفاده است شاید بعدها به کار بیاید و به همین دلیل همه اطلاعات را ذخیره می کنند. به هر حال به خاطر داشته باشید که معمولاً پردازش اطلاعات مکتوب به فضا و زمان زیای نیاز دارد. بنابراین قبل از بایگانی مطالب مرجع ارتباط آن را با کار خود دقیقاً بررسی کنید. کار کردن با دیگران: بهترین برنامه های مدیریت زمان، همیشه تا حدودی به دیگران بستگی دارند. هیچ کس به تنهایی کار نمی کند. ممکن است یک تماس تلفنی غیر منتظره همه برنامه های روزانه را مختل کند. یاد بگیرید برنامه های زمانی دیگران را با برنامه های خود تطبیق دهید. برآورد وظایف کاری: میزان تطابق کار شما با وظیفه دیگران بستگی به رابطه شما با آنها دارد. برای مثال، در نظر بگیرید که مجبورید، بدون هماهنگی با مدیر، یک جلسه فوری تشکیل بدهید که خود او

نیز باید در جلسه بدون هماهنگی قبلی ناراحت شود و شاید اطلاعاتی داشته باشد که دستور جلسه را تغییر دهد و یا باعث لغو جلسه گردد. هنگام کار با کارمندان ارشد لازم است در مورد تصمیماتی که می گیرید به دقت فکر کنید. بررسی برداشت ها: بسیاری از افراد درباره آن چه مدیریت زمان نام دارد قضاوت های نادرستی دارند. در محیط کار معمولاً دو دسته افراد وجود دارند: افرادی که به نظر پر کار می رسند ولی بازدهی ندارند و دسته دوم افرادی که به نظر پر کار نیستند ولی عملاً با تنظیم وقت بازدهی بالایی دارند. این دو گروه را با هم اشتباه نگیرید. هنگام کار با دیگران و قبل از این که در مورد کارایی آنها نظر بدهید روال کاریشان را تجزیه و تحلیل کنید. برای صرفه جویی در وقت می توانید یا از الگوی کاری آنها پیروی کنید یا بخواهید که الگوی کاری شما را دنبال کنند. تجزیه و تحلیل انگیزه ها: جذابیت کار برای افراد مختلف متفاوت است. یکی از شواهدی که نشان می دهد افراد نسبت به کار خود بی انگیزه شده اند عدم استفاده موثرتر و مناسب از زمان است. عوامل دلسردی عبارتند از: – افراد کار زیادی برای انجام دادن ندارند. در این صورت کار را در کل سازمان تقسیم کنید تا مطمئن شوید همه افراد به اندازه کافی مشغله کاری دارند. – افراد ناراضی و سرخورده هستند، چون به کاری که انجام می دهند علاقه ندارند. برای ایجاد یک برنامه کاری مطلوب تر با آنها گفت و گو کنید. – افراد احساس می کنند که فشار کاری آنها زیاد است. به آنها کمک کنید تا مهارتشان را در مدیریت زمان ارتقا دهند و یا ببینید چگونه می توان حجم کارشان را کاهش داد. اداره کردن جلسات: جلسه فرصتی است که افراد بیش از همیشه با هم ارتباط پیدا می کنند. گرد هم آوردن افراد پرمشغله در جلسه کار دشواری است. برنامه ریزی، تهیه دستور جلسه رفت و آمد و پیگیری جلسه همگی از جمله کارهای زمان بر هستند. مهم تر از همه شرکت کنندگان می توانند از زمانی که برای شرکت در جلسه صرف می کنند برای انجام کارهای دیگر استفاده نمایند. از خود بپرسید آیا لازم است که همه این افراد در جلسه شرکت داشته باشند. برای تبادل نظر با افراد شاید بتوانید به جای تشکیل جلسه از راه دیگری مثلاً تلفن استفاده کنید. این کار باعث صرفه جویی در وقت می شود. در صورتی که همه شرکت کنندگان کارمند یک شرکت باشند به حداقل رساندن زمان جلسه به نفع همه است. دستور جلسه را دقیقاًبررسی کنید. منابع: ۱- مدیریت زمان؛ نویسنده: تیم هیندل ، مترجم: شفیع الهی ۲- مدیریت زمان؛ نویسنده؛کارلوس ترومن ۳- جزوات دانشگاهی ۴- اینترنت {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} Time Management Developing time management skills is a journeythat may begin with this Guide, but needs practice and other guidance along the way. One goal is to help yourself become aware of how you use your timeas one resource in organizing, prioritizing, and succeeding in your studiesin the context of competing activities of friends, work, family, etc. First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study timeAbout ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless?Some learners need more frequent breaks for a variety of reasonsMore difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignmentsWhen studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distractionsto maximize concentration Got "dead time"?Think of using time walking, riding, etc. for studying “bits” Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class(Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course eventsPapers, presentations, tests, etc. Try the

University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your scheduleto meet both your academic and non-academic needs Effective aids: "To Do" listWrite down things you have to do, then decide what to do at the moment, what to schedule for later, what to get someone else to do, and what to put off for a later time period Daily/weekly plannerWrite down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your scheduleFirst thing in the morning, check what's ahead for the dayalways go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term plannerUse a monthly chart so that you can plan ahead.Long term planners will also serve as a reminder to constructively plan time for {yourself{endslide

نگاهی دیگر به مدیریت زمان

...time management از مرکب زمان به عنوان وسیله ای برای موفقیت و رشد و اثربخشی هرچه بیشتر استفاده کنیدمترجمان: حسن خسروی، حسن قربانی مقدمه بسیاری از افراد ادعا می کنند که وقت آنها به هدر نمی رود و ابراز می دارند که: من خیلی سازماندهی شده کار می کنم، می دانم کجا می روم، می دانم چکار می کنم و... اگر شما واقعاً و صادقانه جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید.خیلی از مردم نسبت به روزهای بدون بهره وری (بی حاصل) خود بی تفاوت هستند در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام دهیم، ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت بندی شده اند و چقدر وقت باید صرف آنها کنیم. مثلاً گاه برای گرفتن یک جواب یا ارسال یک نامه یا درخواست کالا- از انبار، بیش از اهمیت موضوع موردنظر به پیگیری، تعارفات و حاشیه پردازی مشغول می شویم. همچنین در بسیاری از جلسات مسایل جنبی نظیر سیاست، تجارت، خانواده، اوضاع اجتماعی، اخبار سازمانی، و... بیشتر از موضوع یا دستور جلسه موردبررسی و تبادل نظر قرار می گیرند. مقوله مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحب نظران رشته های مختلف را به خود مشغول کرده و تاکنون دوره های آموزشی و سمینارهای بسیاری در این ارتباط برگزار شده است. اما آیا واقعاً توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کرده و آن را در کنترل خود داشته باشیم. حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. به یک تعبیر مدیریت زمان درواقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید مهارتهایی که ما برای اداره کردن دیگران نیازمندیم، همان مهارتهایی است که برای اداره کردن خود نیازمندیم مانند توانایی ومهارت در برنامه ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی، رهبری و کنترل. شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند، خیلی مهم است زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. بد نیست این سوال را مطرح کنیم که وقت روزانه شما صرف چه کارهایی می شود؟ فرقی نمی کند دارای چه موقعیت شغلی و کاری هستید فقط کافی است لحظاتی روزهای گذشته و امروز خود را مرور کنید. شاید قبل از اینکه به پاسخ شما بپردازیم بهتر است در یک مورد، تکلیف خود را روشن کنیم و آن این موضوع که آیا شما با ارباب رجوع سروکار دارید یا خیر؟ اگر شما ارباب رجوع ندارید دو حالت دارد: ۱ - یا مدیر هستید، اختیارات و کارها را تفویض کرده اید. ۲-یا اینکه ماهیت شغل شما به گونه ای است که با ارباب رجوع سروکار ندارید. ازطرح این سوالها دو هدف را دنبال می کنیم. الف) ذکر این نکته که میان صرف وقت برای کسی که ارباب رجوع دارد و کسی که با ارباب رجوع سروکار ندارد خیلی

فاصله است. به عبارت دیگر، افرادی که با ارباب رجوع سروکار دارنـد، وقتشان طوری دیگر صرف می شود که مطلب مهمی است و در تجزیه و تحلیلهـای مربوط به مـدیریت زمان اغلب دیـده شـده که موردغفلت قرار گرفته است. ب) ذکر این نکته که شـما باید اختیارات و کارهای خود را به دیگران تفویض کنید. خوب برگردیم بر سـر سوال قبلی مان. واقعاً وقت شـما در طول روز صرف چه کارهایی می شود؟ شاید پاسـخهای شـما برحسب فراوانی و اهمیت اینگونه باشد: ۱-دیدن کارتابل نامه ها؛ ۲- جلسات و تماسهای تلفنی؛ ۳- بررسـی پرونـده ها و تهیه پیش نویس نامه ها یا اخبار و اطلاعات لازم؛ ۴- بازرسی و سرکشی به قسمتها؛ ۵- ماموریتهای اداری؛ ۶-انجام امور شخصی؛ ۷-ارتباطات غیررسـمی و حضور در غـذاخوری و نظایر آن. شـناسایی عوامل موثر در اتلاف وقت به طور اجمال می توان عوامل موثر در اتلاف وقت را به قرار زیر برشمرد: عدم تفویض اختیار؛ تماسها و مکالمات زیاد تلفنی؛ جلسات بسـیار (درون سازمانی و برون سازمانی)؛ قبول و یا تحمیل بیش از حـد مسئولیت و کار؛ آشـفتگی و بی نظمی فردی و عـدم تمرکز فکری؛ نداشـتن کارکنـان و همکـاران شایسـته و کارآمـد؛ مسافرتهـا و ماموریتهـای متعـدد اداری؛ امـور شخصـی و گرفتاریهـای خانوادگی؛ عـدم برنامه ریزی مناسب؛ کار امروز را به فرداافکنـدن. همانگونه که مشاهـده می شود موضوع «عدم تفویض اختیار» به عنوان شایـد مهمترین عامـل اتلاف وقت بویژه برای مـدیران عنوان گردیـده است. به راستی چرا شـما بخشـی از اختیارات خود را به دیگران واگـذار نمی کنیـد؟ بـد نیست در این قسـمت مهمترین دلایلی را که برای عـدم تفویض اختیار برشـمرده شـده است را ذکر کنیم: ۱- کارکنان هنوز کار بسـیاری برای انجام دادن دارند و واگذاری و تفویض اختیار بیشتر به آنها معقولانه نیست؛ ۲- کارکنان توان انجام دادن برخی کارها را ندارنـد، لذا نمی توان اختیاری به آنها تفویض کرد؛ ۳-کارکنان نمی خواهند به آنها تفویض اختیار شود؛ ۴- فرد منـاسبی نیست که کارها و اختیارات به او واگـذار شود؛ ۵- قـدرت وجسارت لازم در تفویض اختیار وجود ندارد؛ ۶- مـدیران ترجیـح می دهنـد برای حفـظ شأن و شخصـیت خود از تفویض اختیار پرهیز کننـد؛ ۷- ممکن است تفویض اختیـار نشـانگر ضعف مـدیر در سازمان تلقی شود. اگر شـما به عنوان خواننـده این نوشـتار، مدیر هستید ببینید که واقعاً کدام مورد یا موارد از هفت گزینه بالاـ شامـل شـما هم می شود. بعـد کمی تأمـل کنیـد که چرا در چنین وضـعیتی به سـر می بریـد؟خوب جـای دارد که به یک موضوع مهم دیگر اشاره کنیم که نوعاً خیلی وقت ما را هـدر می دهـد.تماسـهای تلفنی خارج از برنامه و ملاقاتهای بدون هماهنگی. بهتر است طرف خود را طوری مقیـد و هـدایت کنیـد که در کوتاهترین زمان مکالمه یا ملاقات حرف خود را بزنند. شاید این تجویز در وهله اول سـخت باشـد ولی می توانـد در وقت شـما صـرفه جـویی شود، چون در غیر این صورت برای اینکه محبوب همه باشـید ناگزیر هستید که کاملاً در اختیار درددلها، مشکلات، درخواستها، غیبتها و... این و آن باشید و از انجام کارهای ضروری باز بمانید. یک چیز دیگری که معمولاً کارکنان را رنج می دهد و ممکن است خود آنها خیلی متوجه نباشـند که بر روی اتلاف وقت آنان چه تاثیر مهمی دارد، موضوع شلـــــوغ بودن و به هم ریختگی میز کار است. آیا از آن قبیل افرادی هستید که دوست دارند میز شلوغ داشـته باشند یا نه سعی می کنید هر پرونده، نامه، و یا هر ارجاعی را به موقع و به نوبت و ترتیب اهمیت کنار دست خود قرار دهید و به آن رسیدگی کنید. این هم نکته بسیار بااهمیتی است که علاوه بر وقت، اعصاب و روان شما را هم تحت تاثیر قرار می دهد. یک راهنمای کلیـدی برای آنکه بر زمان دراختیار، احاطه داشـته و بتوانیم آن را مـدیریت کنیم باید هدف گذاری مناسبی داشـته باشـیم. یعنی اینکه برای هر روز کاری خود اهـدافی را ترسـیم کنیم. ازسوی دیگر برای هـدف گذاری موارد ذیل را درنظـر بگیریم: هدف بایـد روشن، قابل اندازه گیری، واقع بینانه، قابل دسترسـی و محدوده زمانی معینی داشـته باشد.خوب حالا به نظر می رسد که دریچه ای دیگر به روی ما باز شـده تا نسـبت به زمان (وقت) طور دیگری نگاه کنیم و با به کارگیری مجموعه موارد مطرح شـده بتوانیم از زمـان حـداکثر اسـتفاده و بهره را ببـریم، چرا که زمـان منتظر مـا نمی مانـد. نتیجه گیری ۱- ببینیـد که از زمـان چه می خواهیـد (چه انتظاری دارید)؟ ۲- عواملی که وقت شـما را هـدر می دهند شـناسایی و دسته بندی کنید. سـپس چاره ای برای برطرف کردن آنها بیابید. ۳- فعالیتهای روزانه خود را اولویت بندی کنید داشتن یک مسئول دفتر یا منشی فهیم، دورانديش و پرانرژی در این زمینه شما

را به خوبی یاری خواهدکرد. ۴-به موضوع تفویض اختیار جدا توجه کنید. ۵-هر از گاه به میز خود نگاه کنید و آشفتگی آن را برطرف سازید. ۶-شفاف و قاطع باشید و با عوامل اتلاف وقت با حسن تدبیر برخورد کنید. ۷- از مرکب زمان به عنوان وسیله ای برای موفقیت و رشد و اثربخشی هرچه بیشتر استفاده کنید نه اینکه در دام آن گرفتار شده و دچار بی نظمی و آشفتگی گردید. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} time management Time management is the art of arranging, organizing, scheduling, and budgeting one’s time for the purpose of generating more effective work and productivity. There are an abundance of books, classes, workshops, day-planners, and seminars on time management, which teach individuals and corporations how to be more organized and more productive. Time management has become crucial in recent years thanks to the ۲۴/۷, busy world in which we live. Time management is important for everyone. While time management books and seminars often place their focus on business leaders and corporations, time management is also crucial for students, teachers, factory workers, professionals, and home makers. Time management is perhaps most essential for the person who owns his or her own business or who runs a business out of the home. Managing work and home responsibilities under the same roof takes a special type of time management. An important aspect of time management is planning ahead. Sometimes, successful time management involves putting in more time at the outset in order to reorganize one’s life. Though many time management books and teachings differ in their suggestions, most agree that the first step in efficient time management is to organize the workspace or home. Even if one's schedule is well-ordered, but the office and filing system are a disaster, time will be wasted trying to work efficiently in a disorderly place. After cleaning, purging, and reorganizing the home or office, the next step in time management is to look at all the activities one participates in during a week. Every last detail should be written down, including the time it takes to shower, dress, commute, attend meetings, make phone calls, clean the house, cook dinner, pick up the children from school, take them to after-school activities, and eat meals. Also include time for entertainment or exercise, such as driving to the gym, going for a walk, watching television, or surfing the Internet. Often, when individuals write down every last activity, they find that there is very little time left for sleeping. The end result is that many activities must be pared down, eliminated, consolidated, or delegated. Prioritizing activities on a scale of one to three – one being the most important and three being the least – can help with this task. Lastly, good time management involves keeping a schedule of the tasks and activities that have been deemed important. Keeping a

calendar or daily planner is helpful to stay on task, but self-discipline is also required. The most efficient to-do list in the world will not help someone who does not look at or follow his own daily planner. Of course, the other side of the argument is to remember to live. Get on top of your time management, get organized, and stay on task, but live your life. Schedule some time off every day and at least one day off each week. Be organized, but do not be a slave to time management.{endslide}

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۵۳-۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند

آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
اصفهان
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹